Gauss Consultores Associados Ltda.

Especializada em Gestão da Transformação

Sumarização de Livros

O que é Sumarização?

Sumarização consiste em reduzir um livro para 1/3 de seu tamanho original, de forma a retirar textos que, na opinião do sumarizador, agregam pouco valor à idéia principal da obra.

Tamanho Original:
700 páginas

Sumarizador:
Washington Andrade

Tamanho desta Sumarização:
166 Páginas

CAPÍTULO 1

OS NOVOS PARADÍGMAS DO MUNDO DOS NEGÓCIOS

GUSTAVO G. BOOG

O autor é Consultor Gerencial e Terapeuta Floral, sócio diretor da Boog Consultores Associados e da Saguaro Import. Como Consultor, apóia empresas em seus processos de Desenvolvimento Gerencial, Organizacional e Pessoal, atuando na potencialização da energia humana nas organizações. Como Terapeuta, orienta pessoas e equipes em temas de carreira, stress e qualidade de vida. É engenheiro de produção (Politécnica-USP) E Mestre em Administração de Empresas, em Teoria e Comportamento Organizacional (EAESP / FGV). É professor no MBA / RH da Faculdade de Economia e Administração / USP / SP, e do ISAD, da PUC – Paraná. Foi professor na FGV / SP, FEA / USP, Makenzie, Mauá e FMU, entre outras. Ocupou cargos gerenciais e técnicos no CNEC (Grupo Camargo Corrêa), Grupo Vilares e SABESP. Como Diretor da Saguaro Import, atua na distribuição de sistemas de Terapias Naturais e desenvolve intensa atividade educacional através do Instituto Flor e Ser, voltado ao desenvolvimento da consciência. Escreve regularmente para revistas de RH e de management, é conferencista convidado em inúmeros eventos nacionais e internacionais, como Argentina, Estados Unidos, Escócia e Japão. É autor de diversos livros: O Desafio da Competência, Energize-se, Energize Sua Empresa – como os florais podem dinamizar seu ambiente de Investimento com retorno?, Manual de Treinamento e Desenvolvimento Edições 1980, 1994 e 1999 (Coordenador)

Fone / Fax: (011) 5183-5187 / 5183-5096
E-mail: boog@sti.com.br
Site: www.boog.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Esse capítulo tem por objetivo apresentar os novos referenciais que estão ingressando rapidamente no mundo dos negócios, gerando uma verdadeira "revolução não tão profundamente as ações de Treinamento e Desenvolvimento, trazendo enormes desafios".

OS NOVOS PARADÍGMAS

Paradigma é uma forma de expressar valores, crenças, referenciais e mitos que orientam nossas vidas, dando consistência às nossas ações individuais, grupais e empresariais... O que caracteriza nosso momento histórico é uma altíssima e crescente velocidade de transformação, que faz com que tenhamos de estar abertos e flexíveis para questionar e modificar nossos paradigmas, para sobreviver num mundo em transformação. Essa verdade é aplicável tanto em nível de indivíduo, grupo, uma empresa, uma comunidade ou um país. Basear-se em paradigmas errados é algo absolutamente fatal, pois certamente leva a decisões equivocadas.

PARADIGMAS EM CONFLITO

A melhor forma de visualizar os dois paradigmas é comparando algumas de suas características.

Paradigma Mecanicista	Paradigma Holístico
A empresa é uma máquina e as pessoas, as engrenagens.	A empresa é um sistema dinâmico e orgânico.
Estruturas funcionais de grande porte.	Estruturas de unidades de negócio.
No mundo dos negócios, a abertura e a franqueza são secundárias.	Abertura e a franqueza são as bases do sucesso.
A competição é a mola que move a empresa.	A cooperação é a mola que move a empresa.
Só o topo da empresa deve conhecer as estratégias e metas. Segredo.	Todo pessoal-chave participa e conhece as estratégias e metas. Transparência.
Os gerentes são a cabeça e planejam. Os trabalhadores são o corpo e apenas executam.	Todos têm cabeça e corpo, que devem ser integrados.
Delegar é perder poder.	Delegar é ganhar poder.
Um bom gerente antes de tudo deve ser um bom técnico.	Um bom gerente tem habilidades técnicas, humanas e conceituais.
Linha de produção.	Células de trabalho.
Eficiência acima de tudo.	Flexibilidade acima de tudo.
Impessoal e burocrática.	Estrutura baseada em pessoas.
Organograma "afilado" (muitos níveis hierárquicos).	Organograma "achatado" (poucos níveis hierárquicos).
Lealdade a "feudos".	Lealdade ao sistema global.
A produção é o centro.	O cliente é o centro.
Qualidade é centrada no produto e responsabilidade do Controle de Qualidade.	Qualidade é global e responsabilidade de todos.
Centralize tudo e estabeleça conflitos. Os melhores vencerão.	Descentralize e estabeleça um bom espírito de equipe. O grupo vence.
Estilo centralizado e diretivo.	Estilo descentralizado e participativo.
Comunicação em sentido (de cima para baixo).	Comunicação em todos os sentidos.
O dinheiro é o motivador máximo das pessoas.	A motivação vem do atendimento às necessidades.

VISÃO AVANÇADA DA EMPRESA E DA PESSOA

O novo paradigma holístico permite-nos "ver" com mais clareza aspectos "não racionais" e "mais sutis" usualmente ignorados nos paradigmas mecanicistas e que se mostram absolutamente fundamentais no novo paradigma. Os aspectos mais "materiais" do mundo organizacional, como volumes de produção, faturamento e patrimônio da organização, são vistos como relevantes e únicos.

OS QUATRO NÍVEIS PODEM SER DETALHADOS COMO SEGUE:

PESSOA	NÍVEL	ORGANIZAÇÃO
Identidade pessoal: Quem sou eu? Quais são meus valores, minhas prioridades, dimensão espiritual e transcendental.	**ESPIRITUAL (EU)**	**Identidade organizacional:** Missão da organização estratégias de atuação, forma de ser e de agir, diretrizes, valores e prioridades, busca da sobrevivência e perpetuidade organizacional.
Sentimentos: raiva, amor, ódio, alegria, tristeza, ânimo, desânimo.	**ANÍMICO**	**Relações interpessoais:** entre departamentos, entre divisões, relações da organização com a comunidade, espírito de equipe.
Funcionamento do corpo humano.	**ETÉRICO / VITAL**	**Processos empresariais:** transformação de matéria-prima em produtos acabados, produtividade, racionalização administrativa, fluxos de caixa.
Composição material do corpo humano: água, cálcio, ferro, carne, músculos, ossos, nervos, etc.	**FÍSICO**	**Patrimônio empresarial:** Instalações, máquinas e equipamentos, estoques de matéria-prima, produtos acabados, material em processo, combustíveis, ativos financeiros, etc...

DESAFIOS GERENCIAIS NUM MUNDO EM MUDANÇAS

O papel do gerente como incentivador da elevação do grau de maturidade dos subordinados passa a ser crucial. "Eu só posso ser um gerente de pessoas se estiver vivenciando o novo paradigma holístico. O que se vêem nas empresas são pessoas falando do paradigma holístico e praticando (ainda) o paradigma mecanicista".

OS NOVOS PARADIGMAS E O T&D

Os novos paradigmas implicam uma profunda modificação na forma tradicional de gerir pessoas nas organizações. O próprio nome de RH revela-se pouco adequado, pois denota foco utilitário das pessoas (quem gosta de ser um

RH?), devendo ser substituído por "**TALENTOS HUMANOS**", "**PESSOAS**", "**POTENCIAL HUMANO**", "**SERES HUMANOS**".

Os novos paradigmas manifestam-se da seguinte forma:

RH "Mecaniscista"	**RH "Holístico"**
Nível operacional e burocrático.	Nível estratégico e regido por diretrizes.
Centralizado e obscuro	Todo Gerente é também um Gerente de RH.
Visão predominantemente interna à empresa.	Visão ampla da empresa e de seu meio ambiente.
Reativo / lento / controlador	Proativo / rápido / apoiador.
Visão de emprego a curto prazo	Visão de emprego a longo prazo.
Carreiras especializadas / alta mobilidade vertical.	Carreira na "empresa" / opções em "y" / muito rodízio.
Condições de trabalho	Qualidade de vida no trabalho
Treinamento restrito às tarefas no cargo / ênfase no operacional / o mercado deve suprir as habilidades necessárias à empresa.	Desenvolvimento contínuo em habilidades técnicas, sociais. A empresa deve complementar as habilidades necessárias à sua operação.
Cargos estreitos / pouco mutáveis / Avaliação de conteúdo de cargos.	Cargos ampliados / grandemente mutáveis / avaliação da maturidade ocupante.

CONCLUSÃO

- T&D é uma das mais poderosas ferramentas de transformação no mundo organizacional;
- Os novos referenciais alteram profundamente as ações de T&D;
- Paradigmas são como lentes que condicionam a nossa visão de mundo, dando as cores e formas conforme o tipo de lente usado;
- É preciso ter uma visão clara, não míope, da realidade em transformação;
- As novas visões alteram profundamente as maneiras tradicionais de exercer as atividades de RH e T&D;
- O paradigma mecanicista é uma visão decadente, mas ainda é dominante;
- Recursos Humanos revela-se um nome pouco adequado, devendo ser substituído por Talentos Humanos;

BIBLIOGRAFIA

Blanchard, M. e Tager, M.J. Working Well. Simon & Schuster, 1985.
Boog. G.G. *O desafio da competência*. Best Seller, 1991.
Capra, F. *O Ponto de Mutação*. Cultrix, 1989.
Dreher, D. O Tão da Paz: Guia para a Paz Interior e Exterior. Campus, 1991.
Drucker, P. Inovação e Espírito Empreendedor. Pioneira, 1986.
Eister, R. e Loye, D. The Partnership Way. Harper San Francisco, 1990.
Evans, R. & Russel, P. O Empresário Criativo. Cultrix, 1992.
Garland, R. Administração e Gerenciamento para a Nova Era. Saraiva, 1992.
Hersey, P. e Blanchard, K. Psicologia para Administradores. EPU, 1986.
King, S. Imaginação Ativa: A Arte de curar-se Através do Poder da mente. Pensamento, 1992
Land, G. e Jarman, B. Ponto de Ruptura e Transformação. Cultrix, 1990.
Russel, P. O Buraco Branco do Tempo. Aquariana, 1992.
Weil, P. A Arte de Viver em paz. Editora Gente, 1993.

CAPÍTULO 2

DO TAYLORISMO AO COMPORTAMENTALISMO 90 ANOS DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

SIGMAR MALVEZZI, PHD

O autor é Psicólogo e Mestre em Psicologia Social pela PUC / SP e Doutor (PHD) pela University of Lancaster.
É professor no Instituto de Psicologia da USP e na EAESP / FGV.
Participou como expositor de um grande número de Congressos Nacionais e culturais e publicou diversos artigos técnicos. Sua principal atividade de pesquisa é a investigação do desempenho no trabalho e seus determinantes e conexões.

OBJETIVO DO CAPÍTULO

O presente capítulo é dedicado à análise da evolução conceitual e à prática da formação profissional. Essa tarefa será operacionalizada na identificação do caminho que a formação profissional trilhou desde o paradigma da administração científica (know – how) até o comportamentalismo dos anos 90.

PEQUENA HISTÓRIA DO TREINAMENTO

A inabitação dos trabalhadores para operar no "sistema de fábrica" configurou-se já no século XVIII, como um obstáculo incontestável a eficácia (CHERNS, 1982), que prenunciou, desde o início do trabalho industrial, a importância de investimentos na capacitação profissional (Carnoy, 1994).

Em conseqüência da sistematização, a formação profissional generalizou-se como uma necessidade não só da fábrica, mas da sociedade e novas idéias apareceram, como se pode perceber em diversas iniciativas nos EUA.

A partir de 1930, o treinamento ganhou novo status como atividade administrativa ao se tornar "parte integral da estratégia empresarial".

CAPACITAÇÃO: QUESTÃO DA CONDIÇÃO HUMANA

O desenvolvimento, longe de ser um mero problema administrativo, embute o principal desafio que a condição humana coloca ao administrador da era industrial: a orientação da existência profissional do trabalhador para o desenvolvimento da instrumentalidade requerida pela produção, respeitando o projeto de vida de cada sujeito.

A CONFIGURAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.

O paradigma da administração científica apareceu na virada do século XIX para XX, a partir do trabalho de uma série de autores, como Taylor, Fayol e Ford (Burrell & Morgan, 1978)

Nessa abordagem, administrar consiste no controle sobre o processo de produção em si, pressupondo-se que o monitoramento preciso de todos os seus Segundo o autor "know how é a capacidade de realizar a tarefa de acordo com o padrão de resultado e tempo definido pelo planejamento.

A RECONFIGURAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO PARADIGMA EMERGENTE DE GESTÃO.

É difícil precisar quais mudanças estão acontecendo no desenvolvimento profissional nas condições do paradigma emergente de gestão de empresas. Ainda vive-se uma fase de transição, na qual boa parte das empresas tem o pé esquerdo

no caiaque embora o direito já esteja no jet ski. Mesmo assim, é possível arriscar a constatação de algumas tendências.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento profissional ganhou mais importância com a evolução da gestão de empresas do paradigma da administração científica para o paradigma do trabalho mais autônomo. Isso sinaliza ser reconhecido dentro da empresa, como o sujeito que ele é, pela sua condição ontológica. Na verdade, essa metamorfose coloca sua indeterminância como elemento crucial para o seu pleno desenvolvimento, tal como a empresa necessita dele.

BIBLIOGRAFIA

Anthony, P. The Ideology of Work. Tavistock, 1977.
Argyris, C. On Organizational Learning. Blackwell, London, 1992.
Arvon, H. A Filosofia do Trabalho. Sociocultur, Lisboa.
Attewell, P. What is Skill? Work and Occupations. Sage Publications, New York, 1990.
Berge, M. The Age of Manufacturers. Fontana Press, London, 1985.
Blackler, F,H.M e Brown, C.A Job Redesign and Management Control. Saxon House, Englande, 1980.
Braverman, H. Trabalho e Capital Monopolista. Zahar, São Paulo, 1970.
Burrell, G. Sexual Relations and Organizational Analysis. Organization Studies, 1984, 5 (2).
Burrell, G. e Morgan, G. Sociological Pardigms and Organizational Analysis.London, 1978.
Caillods, F. “Converging trendes amidst diversity in vocational training systems”. International Labour Review, 1994, 133 (2), p. 221.
Chanlat, J.F. O indivíduo na organização. Atlas, São Paulo, 1992.
Cole, R. E. Strategies For Learning. University of California Press, Oxforde, 1991
Coriat, B L´Atelier et le Robot. Christian Bourgois, France, 1982.
Craig, R. Training And Development Handbook.
CSSR – Council For Science And Society. New Technology, Society, Employment E Skill . Css, London, 1981.
Dunnette, M. (Edit). Handbook of Industrial And Organizational Psychology. Rand Mcnally, USA, 1976.
Finneman, s. Whit Collar Unemployment. Impact And Stress, Willey and Sons, 1983.
Goss, D. Principles of Human Resources Management. Routledg, London, 1994.
Khalfa, J. What is Inteligence? Cambrige University Press, Cambrige, 1994.
IRS. Recruitment and Development bulletin, 31 de Julho.
Kenney, J., M. R. e Donnelly, E. Manpower Training And Development. Longon. Management Review, Fall, p. 37, 1993.
Knights, D.H.W e Collinson, D. Critical Perspectives On The Labour Process. Gower, Englande, 1985.
Malvezzi, S.. The Man-Work Relationship and Organization Change. Tese de Doutorado, Lancaster, 1988.
Montmolin, M. a Psicotécnica na Berlinda. Agir, 1974.
Munstenberg, H. Psychology and Industrial Efficiency. USA, 1914.

Mumford, A. Handbook of Management Development. Gower, London, 1986.
Mumford, M.G.S e Owens, W. Patterns of Life History. Lawrence Elbraun Associates, London, 1990.
Pagés, M. O Poder da Organização. Atlas, 1988

CAPÍTULO 3

PROCESSOS DE MUDANÇA

JAIR MOGGI

O autor é economista, advogado e mestre em Administração de Empresas pela USP, com cursos de especialização pela FGVSP, pelo INSEAD (Fontaimebleau – França) e pela Universidade de Nova Iork (Buffalo). Foi gerente de Recursos Humanos, diretor de Finanças e Administração da Mangels S / A e professor da FEA / USP no período 1985 / 93. Atualmente é sócio – diretor da ADIGO – Apoio ao Desenvolvimento de Indivíduos, Grupos e Organizações, em São Paulo. É, também, co-autor dos seguintes livros: O Despertar das Empresas Brasileiras, editora, Pensamento, e Transforme-se, editora Gente.

Fonte: (011) 530-0330 E Mail:Jmoggi@adigo.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

O objetivo deste capítulo é apresentar conceitos e modelos práticos para planejar, desencadear e monitorar processos consistentes de mudanças nas organizações, a partir de uma visão holística e inovadora do ser humano e das empresas.

MUDANÇAS: POR QUE TODA ESTA ONDA AGORA?

A emergência deste tema acentua-se no mundo ocidental a partir do declínio da hegemonia econômica dos EUA. Esse declínio caracteriza-se pela queda da produtividade de suas empresas e conseqüente perda de competitividade de seus produtos em quase todos os mercados do mundo.

DIMENSÕES DA MUDANÇA

Todos os seres vivos trazem em si duas tendências: conservação e diferenciação (esta pressupõe a mudança). Elas se manifestam ao longo de toda a vida e em todos os aspectos. As pessoas se diferenciam pela mudança e, ao mesmo tempo, precisam conservar a si mesmas.

As mudanças numa empresa ocorrem nas seguintes dimensões ou níveis qualitativos:

- Nível de sua identidade;
- Nível das pessoas ou nível das relações;
- Nível dos processos;
- Nível dos recursos.

COMO AS EMPRESAS BRASILEIRAS TENTAM MUDAR

No Brasil – um mercado extremamente fechado, pelo menos até o início dos anos 90.

Tratamos a produtividade e a qualidade com paliativos que funcionam como vernizes sobre uma realidade que merece ser encarada com maior profundidade. Entre muitas iniciativas, algumas até modismos que marcaram essa época, podemos destacar: Desenvolvimento Organizacional (DO), Administração por objetivos (APO), Teoria Z, Análise Transacional, Qualidade Downsizing, CCQ, Kaisen, Zero Defeito, PDI, TQC, JIT, KANBAN, KT, 5s, ISSO 9000, Neurolinguística e Reengenharia.

VISÕES SOBRE O SER HUMANO

Se quisermos ver a empresa como um organismo vivo, surge a questão: onde buscar esta visão? Parece ser sensato procurá-la junto ao organismo vivo mais perfeito da natureza, que é o próprio ser humano. A próxima dificuldade é: com que

visão de ser humano vamos trabalhar? Existem muitas escolas de pensamento que enxergam o homem de maneiras diferentes e essas visões impregnaram a cultura de abordagens ideológicas e maniqueístas que amaram as pessoas e as empresas a paradigmas que dificultam os passos em direção à mudança.

Quatro visões de ser humano foram concebidas ao longo do tempo e têm orientado o tratamento das mudanças organizacionais:

- A visão tecno-mecanicista;
- A visão nativista;
- A visão behaviorista;
- A visão personalista ou psicologia humanista

A VISÃO HOLÍSTICA DO SER HUMANO

Esta visão foi desenvolvida pelo cientista e pensador austríaco Rudolf Steiner (1861 – 1925) e integra as visões apresentações anteriormente. Nela encontramos a visão mais abrangente, holística, arque típica e esclarecedora sobre o ser humano.

A seguir, essa totalidade é apresentada em quatro níveis qualitativamente diferenciados.

- Nível 1 – O corpo físico;
- Nível 2 – O corpo vital ou entérico;
- Nível 3 – O corpo astral ou a nossa alma;
- Nível 4 – O EU, o componente espiritual do ser humano.

O PENSAR, O SENTIR E O QUERER COMO ENERGIAS BÁSICAS PARA MUDANÇA.

Esta visão não seria completa se não apresentássemos também as três energias que permeiam e cercam a "estrutura do Eu", isto é, o pensar, o sentir e o querer ou agir.

- A energia do pensar;
- A energia do querer;
- O sentir;

A VISÃO HOLÍSTICA DAS ORGANIZAÇÕES

Esse modelo diferencia tudo o que existe dentro de uma empresa em quatro níveis qualitativamente diferentes.

- Nível 1 – Recursos;
- Nível 2 – Processos;
- Nível 3 – Relações;
- Nível 4 – Identidade.

AS PONTES ENTRE O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

Um processo de mudança deve contemplar o desenvolvimento do ser humano e da empresa em todos os níveis (identidade, relações, processos e recursos). A empresa só desenvolve se as pessoas que a compõem se

desenvolverem, e vice-versa. Como há uma ligação ontológica entre esses seres, essa ligação se explicita pela existência de pontes entre eles: **a ponte de identificação, a ponte da motivação, a ponte da dedicação e a ponte da segurança.**

O VERDADEIRO DIFERENCIAL COMPETITIVO

O desafio existente em colocar a empresa e seus recursos voltados para o mercado exige tempo, coragem, persistência e paciência. Quando consolidado, esse novo patamar torna-se um diferencial competitivo definitivo. A mudança cultural é um fenômeno de aprendizagem coletiva exclusivo de cada empresa, pois quem aprende não é a empresa, mas sim as pessoas individualmente e em grupo.

PROGRAMA DE MUDANÇA VERSUS PROCESSOS DE MUDANÇA

Como consultores, temos encontrado em muitas empresas iniciativas que formam verdadeiras colchas de retalhos, por não considerarem a empresa como um todo. Essa é a abordagem chamada de consultoria de projetos ou de produtos, com intervenções localizadas, que almeja resultados a curto prazo, sem levar em consideração o todo.

O nível da identidade da empresa precisa ser construído pelo grupo que dirige a empresa. O grupo deve responder, entre outras, as questões deste tipo:

- Visão (pensar);
- Valores (sentir);
- Missão (querer)

Esses componentes – pensar, sentir e querer -, dentro de um processo de mudança, precisam caminhar de forma equilibrada, caso contrário o processo não será eficaz.

O MODELO DE PROCESSO DE MUDANÇA

Os componentes básicos do modelo são os seguintes:

- *Parte superior do modelo* – Diagnóstico atual. Como nós somos?
- *Parte inferior do modelo* – Onde nós estamos?
- *Parte central do modelo* **–** Refere-se ao ponto em que as pessoas e o grupo aprendem.

ESTRATÉGIA DE ALINHAMENTO

Para que um processo de mudança seja bem sucedido, é preciso que as pessoas que sofrerão os impactos das mudanças envolvam-se e alinhem-se como os objetivos.

A passagem da situação atual para a situação futura exige passos intermediários, e o segredo para o sucesso dessa travessia é que essa ponte seja construída em conjunto, por meio da vivência e do aprendizado individual e coletivo.

BIBLIOGRAFIA

Buhler, W. O *Corpo como Instrumento da Alma.* Associação Beneficente Tobias, 1980.
Freysswement, M. e Sumuko, H. “Mudanças Tecnológicas e Participação dos Trabalhadores: Círculos de Controle de Qualidade no Japão”.*Revista de Administração de Empresas,* Rio de Janeiro, jul / set, 1985.

CAPÍTULO 4

ESPIRITUALIDADE NAS EMPRESAS

JUAN IVAN SZEMERE

O autor é engenheiro sanitarista, pequeno empresário e membro da World Business Academy, Núcleo Brasil, e do Institute of Noetic Sciences, instituições dedicadas à pesquisa, divulgação e intercâmbio de experiências em assuntos, como novos paradigmas nos negócios, espiritualidade nas empresas, consciência e ética.
Fone : (011) 3043-7600 E-mail: hologram@ax.apc.org

OBJETIVO

Seu objetivo é mostrar que a espiritualidade nas organizações está mais próxima de nós do que imaginamos que não precisamos buscá-la fora e que ela é a chave para o verdadeiro sucesso, primeiro das pessoas e, como conseqüência, da empresa.

INTRODUÇÃO

Escrever sobre o tema "Espiritualidade nas Empresas" pode ser visto como algo muito difícil e complexo, de uma aparente incoerência, por tentar unir o que muitos entendem como religiosidade com organização empresarial: o que uma tem a ver com a outra? Prefiro, porém, ver o termo como fácil e simples, ou ainda, como natural. Compartilhar e transmitir essa idéia simples e natural é o objetivo deste artigo.

O TODO

O todo é natural, simples decorrência da visão sistêmica e da aceitação de que o mundo ao nosso redor não se limita ao plano material. O todo é o micro e o macro ao mesmo tempo, é a árvore e a floresta, é o objetivo e o subjetivo, o concreto e o sutil, o visível e o invisível.

ESPIRITUALIDADE

Há apenas poucos anos, era impensável falar de espiritualidade nas organizações.

A partir do momento em que a própria espiritualidade começa a ser compreendida e, principalmente, vivenciada, ela naturalmente é encontrada em todo lugar. Isto não significa que agora finalmente as empresas permitem a entrada da espiritualidade no local do trabalho.

ECOLOGIA

Um tema que atualmente está muito presente na comunidade empresarial é a questão do meio ambiente.

Cabe aqui uma distinção entre ambientalismo superficial e ecologia profunda:

O **ambientalismo** superficial é o motor do gerenciamento ambiental que, mesmo aceitando a necessidade de proteger o meio ambiente, coloca o homem no topo de uma hierarquia, onde outras espécies estão a seu serviço. A visão ecológica é uma visão da realidade, na medida em que vai muito além das preocupações imediatas com a proteção ambiental. É um movimento de dentro para fora, que

reconhece que as causas da crise ambiental – e de todas as demais crises que a humanidade enfrenta hoje – são apenas sintomas de uma crise subjacente mais profunda, que é uma crise de percepção ou de consciência.

A EMPRESA COMO ORGANISMO VIVO

A empresa é um organismo vivo. Em seu lado visível é constituída por células e órgãos com funções e tarefas definidas, de acordo com uma organização, compartilhando um sistema de comunicação e de trocas, formando uma verdadeira rede. O lado invisível é sua missão e seu propósito. Ela possui uma alma que é a razão de sua existência.

PROPÓSITO

Propósito é o conjunto fundamental dos motivos para a existência de uma organização, aquilo que as pessoas desejam que ela ofereça ao mundo exterior, a seus acionistas. O propósito de uma empresa também pode incluir a procura e o estímulo da auto-realização das pessoas que nela trabalham. O propósito inspira e proporciona um senso de direção e reflete os valores dos indivíduos e da própria organização.

REDES

As tendências indicam que a estrutura organizacional que tem a melhor capacidade de responder às exigências de uma nova realidade são as redes.Em toda rede, manifestam-se claramente todos os princípios de ecologia e valores do novo paradigma:

- Interdependência;
- Parceria;
- Co-evolução;
- Flexibilidade;
- Diversidade.

COMO CONCLUSÃO, SETE “S”.

Quero compartilhar algumas palavras-chave e comentários, à guisa de conclusão. Por coincidência, todas as palavras iniciam com a letra S.

A primeira chave é **significado.** Uma vez contado o significado, podemos reconhecer aquilo que não faz sentido.

Da visão global decorre uma outra chave, **síntese.** Vendo o todo, as separações perdem força e começam a não fazer mais sentido.

Uma chave para isto é **serviço,** no sentido de servir. Primeiro, colocar nossa personalidade a serviço de nossa alma, poder contatar nosso propósito de vida e servir a esse propósito.

E podemos construir juntos, fazendo juntos, trabalhando juntos, em **sinergia.** Está chegando à hora de convergir nossos caminhos com os de outros, prosseguindo a caminhada juntos, mantendo nossa individualidade e, ao mesmo tempo, fazendo a emergir uma consciência do grupo e de redes.

Através do servir tomamos contato com mais uma chave, **simplicidade.** É aprender a viver com o que é realmente necessário para nós e nossas famílias..

Sincronicidade, segundo Pierre Lutin, é uma medida de nosso balanceamento interior, nosso contato com o divino, nossa totalidade.

A última chave dessa lista parcial é aquela que abrirá a porta para um mundo novo viável, saudável, justo e pacífico: **sustentabilidade,** que poderá ser alcançada através das mudanças profundas em curso.

EVENTOS SOBRE ESPIRITUALIDADE NAS EMPRESAS

A seguir, listamos alguns eventos sobre espiritualidade nas empresas que aconteceram recentemente ou que estão para acontecer:

- Second International Symposium on Spirituality and Business: Spirituality and Diversity: The Common Wealth of Business – Boston, USA – 16 a 19 de Março de 1999;
- The 1999 International Conference on Science and Conciousness – Albuquerque, New Mexico, USA – 9 a 14 de abril de 1999;
- Spirituality in the Workplace – Ottawa, Canada – 6 a 8 de Maio de 1999;
- Second Spirituality in the Workplace in the Workplace Conference – Toronto, Canadá – 2 a 4 de Junho de 1999;
- Spirit & Business III – Britsh Columbia, Canadá 8 a 12 de Setembro de 1999;
- International Conference on Business & Conciousness – Puerta Valarta, México – Novembro de 1999;
- 2001 Global Summit on Spirituality & Sustainability – Vancouver, Canada.

BIBLIOGRAFIA

Capra, Fritjof. Gerenciamento Ecológico. Cultrix, 1994.

George, James. Asking For the Earth: Waking up to the spiritual / ecological crisis.Element, 1995.

Harman, Willis. Global Mind Change: The promise of the 21 st century. Berrett-Koehler, 1998.

Muller, Robert. O Nascimento de uma Civilização Global. Editora Aquariana, 1993.

Muller, Robert. New gênesis: Shaping a Global Spirituality. World Hapiness and Cooperation, 1991.

Nobrega, Clemente. Em Busca da Empresa Quântica. Ediouro, 1996.

Russell, Peter. Waking up in Time: Finding Inner peace in times of accelerating change. Origin Press, 1998.

Russell, Peter. O Buraco Branco no Tempo: Nossa evolução futura e o significado do agora. Editora Aquariana, 1992.

SITES RECOMENDADOS

Business for Social Responsibility: www.bsr.org/
Communications for a Sustainable Future: www.csf.colorado.edu/
National Councils for Sustainable Development: www.ncsdnetwork.org/
One Planet One People – Deep Ecology:www.tribeofheart.com/planet.htm
Spirit of Now – Peter Russell Home page:www.204.189.6311/pete/incex1.htm
Sustainable Culture Info: www.context.org/

CAPÍTULO 5

CAPITAL INTELECTUAL, GESTÃO DO CONHECIMENTO E UNIVERSIDADE CORPORATIVA.

LUIS AUGUSTO COSTACURTA JUNQUEIRA

O autor é vice-presidente do Instituto MVC – M. Vianna Costacurta Estratégia e Humanismo. Administrador pela FGV. Responsável, no MVC, pelos projetos de Educação Permanente, Universidade Corporativa, Estratégia em Desenvolvimento de Talentos Humanos. Realizaram seminários e palestras nos EUA, Portugal, Uruguai, Aruba e Paraguai. Autor dos livros Negociação: Tecnologia e Comportamento, Sr. Presidente: A culpa é sua, Desenvolvendo Talentos Humanos, Administração do Tempo: Um programa de Autodesenvolvimento, Tempo do Executivo: Problemas e soluções. Co-autor, com Euncice Mendes, do livro Falar em Público: Prazer ou Ameaça? e Comunicação e Marketing Pessoal. (prelo). Co-autor, com Marco Aurélio Vianna, do livro Gerente Total: Administrando com Eficácia a Empresa do Século XXI. Cada Empresa Tem o consultor que lançado no CONARH. Citado no Who is Who in the World 97/98 (Base São Paulo).

E-mail:costacurta@originet.com.br

MARCO AURÉLIO FERREIRA VIANNA

O autor é presidente do Instituto MVC – M. Vianna Costacurta Estratégia e Humanismo. Estrategista, humanista, consultor, desde de 1967, em Planejamento Estratégico, Motivação, Energização, Desenvolvimento de Capital Intelectual e Universidades Corporativas. Eleito Personalidade Brasileira de Recursos Humanos pela ABRH Nacional. Recebeu os prêmios SPE (Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial), em 1989, 1991 e 1992. Membro da World Future Society, entidade norte-americana que reúne estrategistas para pensar o futuro, ex-diretor do IBCO (Instituto Brasileiro de Consultores de Organizações). Autor de 12 livros, ente os quais A Era da Competência (3 volumes), Que crise é esta?, Atributos da Empresa Triunfadora, Empresa Ponto Ômega e Gerente Total, com Luiz. A. Costacurta Junqueira. Seus mais recentes livros são Trabalhar para quê?, 30 Anos de Idéias e Futuro: Prepare-se!. Assessorou mais de 300 empresas, no Brasil; sua experiência internacional inclui trabalhos em 15 países (Base Rio)

E-mail:mvcmav@uninet.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

- Analisar as novas tendências em educação nas empresas;
- Apresentar alternativas para a gestão do conhecimento e do capital intelectual;
- Discutir formas de viabilização do conceito de Universidades Corporativas, o principal instrumento da gestão do capital intelectual.

DEGRAUS DA SABEDORIA

Uma das mudanças de paradigmas mais importantes que ocorreram nestes últimos tempos foi a entrada da humanidade na fase da Sociedade do Conhecimento, a qual, na visão de Alvin Toffler, dá seqüência a uma primeira grande etapa que ele chama de Sociedade dos Músculos, e à subseqüente Sociedade da riqueza.

1. Primeiro Patamar - Coleta de dados
2. Segundo Patamar - Disponibilização da Informação
3. Terceiro Patamar: Cultura
4. Quarto Patamar: Erudição
5. Quinto Patamar: Sabedoria

TENDÊNCIAS EM EDUCAÇÃO NAS EMPRESAS

Sem dúvida alguma, uma das áreas que sofrerão maior nível de modificação dentro das organizações nos próximos anos será a tradicional área de T&D. A seguir, sem o objetivo da análise completa, descrevemos algumas forças e tendências que merecem análise profunda por parte dos executivos e profissionais de T&D:

1. Claramente, ocorre uma exigência cada vez mais intensa de o treinamento e o desenvolvimento tradicional abandonarem seu viés burocrático e tornarem-se centros efetivos de resultado.
2. Na realidade brasileira, com raras e honrosas exceções, a preparação básica média de um profissional de nível não atinge patamares mínimos de capacitação exigidos pelas empresas e pelos mercados nesta virada de milênio.
3. Ao mesmo tempo, deve-se levar em consideração que a reengenharia do sistema educacional brasileiro tomará um tempo incompatível com as novas necessidades que a velocidade da mudança impõe sobre a sociedade.
4. Na realidade, estamos entrando em uma Quinta Onda (as anteriores foram: agrícola, industrial, serviço, informática / telecomunicação), cuja denominação de Era do conhecimento eu ousaria elevar à categoria de Era da Sabedoria.
5. Cada vez mais, o ativo intangível das organizações assume importância maior em relação ao seu valor real e exige novas formas de planejamento, desenvolvimento e mensuração do capital intelectual e da inteligência competitiva das organizações.

6. Atrair, desenvolver e reter talentos serão prioridades ligadas diretamente ao ambiente humano das empresas, cuja responsabilidade também incluirá a educação contínua desses talentos.
7. A obsessão pela competitividade, que exigirá um ainda longo e contínuo período de diminuição de preços e aumento da qualidade;
8. A Geração X, formada pelos filhos dos babys boomers e dos yuppies, nascidos entre 1965 e 1985, invade o mercado com novas exigências que incluem prioritariamente a perspectiva de desenvolvimento de carreira;
9. Ao permitir a infinitização das informações e a interconectividade geral, a revolução telemática criará novos processos de aprendizagem que transformarão completamente o sistema tradicional de ensino.
10. Assim como em alguns outros processos de desenvolvimento, será cada vez mais exigido que os esforços e investimentos em T&D tenham aplicação prática, deixem de ser um mero processo e se transformem em uma atividade econômica rentável, cuja efetividade será medida por seus resultados.

CAPITAL INTELECTUAL, O AMANHÃ QUE JÁ CHEGOU!

Empresas de todos os portes, incluindo a miríade de empreendedores que iniciarão seus negócios nestas próximas décadas, deverão incorporar nos seus negócios essa nova maneira de pensar. Contabilizar, administrar, auditar, gerenciar, planejar, organizar, controlar, e todos os outros verbos que formam a administração tradicional, estarão destinados a apenas 20% do valor real de uma empresa. Permanecer nesse caminho será a tática mais rápida para o fracasso empresarial. As principais tendências que fortalecerão esse movimento são:

1. Empresas vão operar cada vez mais em redes (networks);
2. Os serviços serão cada vez mais importantes na formação do PIB;
3. Megasoftwares virão revolucionar a organização das empresas;
4. No mundo da infinitização do comércio virtual, a logística com base em forte capacitação informática será cada vez mais um efetivo atributo de sucesso.

CAPITAL INTELECTUAL: A RIQUEZA INVISÍVEL

Nos últimos meses, fiz essa pergunta aos colaboradores de mais de 200 empresas que assistiram às minhas palestras e cheguei a um resultado no mínimo aterrador: 6 para 1. Em outros números, isto significa que o patrimônio contabilizado (ativo tangível) dessas organizações vale apenas 15% do seu valor total; 85%, portanto, representam o “ativo intangível não contabilizado”.

ATIVOS INTANGÍVEIS

Agora, faça-se outra pergunta, tomando por premissa a realidade brasileira:

- Os 15% tangíveis são controlados?
- Para eles são alocados um diretor de patrimônio, um gerente de manutenção, contadores, analista financeiro, gerente de fluxo de caixa e toda uma estrutura na maioria das vezes até maior do que devia ser?

Pergunte de novo agora:

- Quem toma conta dos 85% restantes?
- Existe um diretor do ativo intangível?
- Existe alguém que se preocupe com essa brutal diferença entre valor real e valor contábil?

OS CAPITAIS

Tom Stewart e Leif Edvinsson fizeram uma primeira abordagem e chamaram esse tangível de capital intelectual; mesclando metodologias, eles o definiram como a soma de três parcelas.

- Capital humano;
- Capital estrutural;
- Capital de clientes.

Em termos globais, no primeiro estariam todos os aspectos ligados às pessoas. O capital estrutural, que genericamente inclui os fatos de organização, pode ser dividido – ainda segundo nossa metodologia – em capital organizacional e capital da rede de conhecimentos.

A MUDANÇA

Dessa maneira, todos os empresários, executivos e profissionais de T&D, nesta virada de século, terão de colocar novos itens em sua agenda de trabalho que vão, necessariamente, passar por:

- Identificar o impacto e a consistência do conhecimento e do capital intelectual – enfim, da inteligência – no setor específico de sua empresa.
- Criar as condições de desenvolvimento, fluxo e melhoria contínua desse conhecimento.
- Desenhar a rede de conhecimento, estruturando o capital intelectual de modo a forçar a sua transformação em propriedade da empresa, e não das pessoas.
- Criar os indicadores de mensuração do capital intelectual com objetivo de tanger o intangível, tendo como meta maior valorizar financeiramente cada item, de modo que se tenha efetivamente no futuro, em algum dia, o balanço patrimonial contabilizando os lucros e perdas dos 85% mais importantes da empresa.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: A VIABILIDADE

Qualquer dia desses, vai bater à sua porta o diretor ou gerente de RH, tentando vender-lhe a idéia de substituir o velho “departamento de treinamento” por uma novíssima “Universidade Corporativa”.

A Universidade Corporativa centraliza as soluções de aprendizado para cada família de cargos e funções dentro da organização (tracks), utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, reduzindo custos pela escala de contratação, definindo padrões comuns para atuação dos consultores externos etc.

Seguem algumas perguntas que ajudarão em um eventual estudo de viabilidade da implantação da Universidade Corporativa em sua empresa.

- Quem já fez isso no Brasil, qual o modelo, quais os resultados?
- Sua empresa tem porte mínimo para isso? O número de empregados é superior a mil? O faturamento global é superior a 200 milhões de dólares?
- Você se dispõe, pessoalmente, a ser o grande mentor da idéia;

- São cada vez maiores as cobranças da empresa, como um todo, para que RH / Treinamento deixe de ser um centro de custos para se transformar em centro de lucros, focando prioritariamente o negócio?
- Você está buscando reduzir os custos com treinamento? Pesquisas americanas indicam que isso ocorreu com a maioria das Universidades Corporativas.
- Está nos seus planos utilizar a função treinamento também como instrumento de marketing, melhoria de imagem de sua empresa?
- A institucionalização do processo de educação permanente é um dos objetivos vitais para sua empresa.
- Sua idéia é revolucionar os métodos de aprendizagem utilizando best pratices, benchmarking, just in time training, treinamentos vivenciais etc.?
- Há interesse em que os programas de treinamento sejam válidos para crédito universitário?
- A utilização da tecnologia para aceleração do aprendizado é uma das metas empresariais?
- A globalização de sua organização está indicando a necessidade de unificar a perspectiva global dos gerentes?
- As políticas de RH da empresa estão orientadas para estimular o fluxo do capital intelectual, a rápida difusão do conhecimento.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: A IMPLANTAÇÃO

Regras de ouro para a implantação de uma Universidade Corporativa:

- Unidade de negócio;
- Mensuração de resultados;
- Compartilhamento;
- Consciência financeira;
- Heterodoxia;
- Personalização;
- Mútuo comprometimento;
- Responsabilidade social;
- Tecnologia;
- Homogeneização;
- Pluralismo;

CONCLUSÃO

Nos próximos anos, a área de T&D será certamente um dos segmentos que mais sofrerão mudanças. Caberá a ela a gestão do conhecimento, do capital intelectual, bem como sua mensuração como principal ativo das organizações.

BIBLIOGRAFIA

Brooking, Anne. Intelectual Capital. International Thomson. Business Press, 1996.
Edvinsson, Leif. Capital Intelectual. Makron Books, 1998.
Klein David. Gestão Estratégica do Capital Intelectual. Qualitymark, 1998.
Meister, Jeanne. Educação Corporativa. Makron Books, 1999.
Stewart, Tom. Capital Intelectual. Campus, 1998.
Sveiby, Karl. The New Organization Wealth Barret Koehler, 1997.
Tobin, Daniel. The Knowledge Enabled Organization. Amacon, 1998.

CAPÍTULO 6

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E INTUITIVA

EDUARDO CARMELLO

O autor é diretor da Entheusiasmos Consultoria em Talentos Humanos, qualificado pela American University Washington, D.C, como implantador de Programas de Saúde e Qualidade de Vida nas Empresas, colaborador da ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – criador do método "A estratégia do Guerreiro Jedai – Inteligência Intuitiva". Atua como consultor empresarial e educacional, desenvolvendo cursos, workshops e treinamentos voltados para a área de Integração, Qualidade de vida, saúde, Criatividade e Desenvolvimento do Potencial Humano. É ainda, consultor da T´AI Consultoria em Talentos Humanos & Qualidade.
Tem experiência docente e de consultoria em empresas nacionais e estrangeiras nas áreas de Desenvolvimento e Qualidade e formação como professor de Educação Física, ator e terapeuta corporal.

Fone: (011) 572 – 8126 E-mail: educarme@uol.com.br

INÊS COZZO OLIVARES

A autora tem 16 anos de experiência na área de RH, sendo articulista da Revista T&D desde 1993, bacharel em Psicologia pela Universidade Metodista de São Paulo, co-autora do *MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO* (MAKROM BOOKS 1995), conferencista internacional e coordenadora de eventos como "Jornadas Vivenciais: Novos Mitos e Paradigmas em RH "(em parceria com a ABTD – 1993) e "Com-Vivências – Aprendizagem Criativa" (em parceria com a revista T&D – 1998). É ainda consultora da Entheusiasmos Consultoria em Talentos Humanos e diretora da T´AI Consultoria em Talentos Humanos & Qualidade há 9 anos. Exerceu cargo de chefe de R&S / T&D – Natron Eng. S/A – e de gerente de projetos – ABTD – SP. Possui experiência docente, de liderança e consultoria em diversas empresas nacionais e estrangeiras para todos os subsistemas de Avançados a RH, sendo sistematizadora do Método de Ampliação das Percepções e Recuperação do Reflexo com Oswaldo Montenegro e Eduardo Carmello. Atualmente é vice-presidente da ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.

Fone: (011) 6946-5757 E-mail:inescozz@uol.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Desde que D. Goleman abriu para o mundo as questões antes acessíveis apenas à comunidade neurocientífica, uma verdadeira revolução de comportamentos se iniciou e a primeira área beneficiada com tais descobertas foi exatamente a organização.

INTELIGÊNCIA INTUITIVA

O objetivo de um treinamento de Inteligência Intuitiva é desenvolver a capacidade de gerar soluções criativas para os diversos problemas. É a possibilidade de estabelecer uma íntima relação com os hemisférios direito e esquerdo do cérebro e transcender seus próprios pensamentos e sentimentos.

PERFIL DE UM "TOMADOR DE DECISÕES" INTUITIVO

As pessoas que desenvolvem sua Inteligência Intuitiva permitem que seus pensamentos mais profundos as toquem. Desenvolvem um alto grau de observação e atenção concentrada. Normalmente são pessoas que:

- Têm confiança em sim mesmas e no processo intuitivo;
- Têm capacidade de ver o quadro global;
- Concentram-se em questões de curto prazo;
- Valorizam o lado direito do cérebro, imagens;
- Mudam e se adaptam constantemente ao ambiente;
- Visualizam o ponto que querem ver sua empresa alcançar.

QUANDO SE PODE TOMAR UMA DECISÃO INTUITIVA?

1. Quando a lógica está incorreta;
2. Quando existem informações conflitantes;
3. Quando o "certo" deu errado;
4. Quando o planejamento falhou;
5. Quando as mudanças e transformações são rápidas demais.

ACESSO À INTUIÇÃO

A vantagem de se utilizar a Inteligência Intuitiva é que você pode aumentar a capacidade visionária, conseguindo domínios mais amplos de possibilidades, e, com aprofundamento de processos interiores, tornarem-se mais íntegro, possibilitando o melhor uso do poder do cérebro inteiro.

NÓS NÃO TEMOS PENSAMENTO, NÓS O CAPTAMOS.

Na mitologia, temos Cronos, que é o grande mestre do tempo cronológico. É o tempo linear e seqüencial. Refere-se à quantidade de tempo, o tempo das

atividades urgentes. Mas falemos sobre o tempo que você utiliza para receber um determinado volume de informações, que tem um determinado valor, como o conteúdo de cinco anos de sua faculdade, por exemplo.

Um dia, você vai a uma palestra ou a um curso, e uma determinada pessoa ou palestrante lhe diz uma frase, ou uma palavra, que faz um sentido enorme. Existe alguma coisa ali que foi tão interessante que parece que acertou no alvo; ela tem um significado e um valor maior para você do que os seus cinco anos de faculdade.

A INTUIÇÃO MORA NO INTERVALO ENTRE UM PENSAMENTO E OUTRO

As idéias relevantes e o insight acontecem quando você está em sintonia ou quando algo dentro de você diz: “É isso! É isso!”.

O insight vem a todo o momento quando você está com um alto grau de receptividade. É como um portal se abrindo, que lhe fornece a informação relevante e que possui um enorme significado. Portanto, o desenvolvimento da intuição pode ser feito por meio do aumento da receptividade e da posse de um tipo de percepção e atenção que permita receber a informação. Outra forma de facilitar o acesso à intuição é diminuindo a voz da crítica e do julgamento.

EXERCÍCIO DE INTUIÇÃO Nº. 1 – SENSIBILIZAÇÃO PARA O ATO DE OUVIR

A primeira coisa que fazemos para relaxar é silenciar o burburinho mental, respirando duas ou três vezes, prestando atenção ao corpo e acalmando a mente. Quando estamos nesse estado, ficamos muito mais alerta, sem o burburinho contínuo dos pensamentos. Você pode se concentrar rapidamente em uma decisão que precise tomar. Procura não tentar resolver o conflito. Apenas preste atenção e se deixe absorver pelos pressentimentos, vozes e imagens. O ato de ouvir a intuição é, na maioria das vezes, de não tolher e não ignorar as informações enviadas pelo inconsciente.

DIFICULTADORES DO PROCESSO:

Existem alguns empecilhos que dificultam a tomada de decisão pela intuição. Aqui estão os mais conhecidos:

1. Não sabemos ouvir;
2. Quando ouvimos, não apreendemos;
3. Por vezes ouvimos, mas não valorizamos a idéia;
4. Quando ouvimos, não obdecemos.

EXERCÍCIO DE INTUIÇÃO Nº. 2 – CAPTAÇÃO DE INSIGHTS

Ande com um pequeno bloco de notas e uma caneta no bolso. Toda idéia ou vislumbre que tiver, anote em seu bloco. Não censure nenhuma idéia. Ao final do dia, sente-se por cinco minutos e dê uma atenção especial ao seu insight do dia, tentando encontrar um significado para eles.

ADMINISTRANDO INFORMAÇÕES

A administração é um sistema baseado em pessoas. É a arte de colocar pessoas em acordo sobre certas ações, baseadas em determinados dados e fatos.

Se tais ações derem certo, elas ficarão satisfeitas. Se não elas procurarão tomar novas decisões, novamente baseadas em fatos e dados. Logo, quanto mais dados e fatos externos e internos você colher, quanto mais souber ler os sinais e símbolos, maior a possibilidade de tomar uma decisão satisfatória.

EXERCÍCIO DE INTUIÇÃO Nº. 3 – APRENDENDO A LER SINAIS

Esta é uma técnica avançada que você pode aprender tendo muita paciência e estando desprovido de crítica ou julgamento. Comece a desenvolver um vocabulário de sinais para você. É um trabalho que se começa do zero. Por exemplo, comece a perceber sinais que vêm do seu corpo: de que parte do corpo eles estão vindo, de quanto em quanto tempo, qual a intensidade.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Sua empresa tem maturidade emocional? Então é uma empresa de sucesso. Isto porque tem um elevado QI.

O conceito de inteligência emocional está sendo largamente divulgado depois do sucesso do livro de Daniel Goleman, psicólogo e jornalista do THE NEW YORK TIMES, que entrevistou inúmeros pesquisadores ao longo de sua carreira. Sob o título de *EMOTIONAL INTELIGENCE,* lançado nos EUA em outubro de 1995, esse livro causou grande agitação nos meios científicos.

O termo “inteligência emocional” é atribuído ao psicólogo da Universidade de Yale, Peter Salovery, e a seu colega, John Mayer, que definem como cinco as áreas de abrangência dessa habilidade no comportamento humano:

CONHECER SUAS PRÓPRIAS EMOÇÕES

É não só a capacidade de reconhecer a emoção ou o sentimento que se está sentindo, assim que ele aparece, mas saber qualificá-lo corretamente.

ADMINISTRÁ-LAS

Ser capaz de adequar a energia da emoção para entrar em conformidade com o momento, qualidade e intensidade da emoção, o que é um aprendizado.

MOTIVAR A SI PRÓPRIO

Habilidade de conter emoções e reter impulsos, para alcançar objetivos e manter-se confiante e otimista mesmo frente a situações adversas.

RECONHECER EMOÇÕES EM OUTRAS PESSOAS

Sua presença é percebida em quase todos os papéis sociais, da área de vendas à gerência, e chama-se empatia. Sua falta é também notada e é a causa de inúmeros problemas do século XX. A chave para intuir as emoções alheias é a habilidade para ler as mensagens não-verbais: olhar, expressão facial, tom de voz etc.

MANEJAR RELACIONAMENTOS

Quando duas pessoas interagem, a direção do estado de humor de uma passa para a outra. A sincronia de emoções determina se uma relação está indo bem ou não. Emoções não só comunicam como também contagiam o estado de humor de outra pessoa.

A teoria da Inteligência Emocional refere-se ainda aos componentes de uma inteligência social, enumera atividades típicas da gerência de pessoas e demonstra a que grau os pressupostos da psicologia científica são incompletos e errôneos para levar as pessoas ao equilíbrio e à tão propalada qualidade de vida.

ABC EMOCIONAL E 1,2,3

Este é um jogo divertido e interessante que utilizamos como exercício de inteligência intra e interpessoal e que ainda serve para aberturas de cursos e seminários, de forma leve e dinâmica.

PREPARAÇÃO

Primeiro peça aos participantes que escrevam em uma folha os itens:

1. Energia (“psique”)
2. Atenção / Concentração
3. Abertura: de coração (desejo) e mente (disponibilidade intelectual)

Peça-lhes então que façam um exercício de inteligência intrapessoal dando uma nota de 0 a 10 para cada um desses itens, com toda a honestidade, sabendo que ninguém verá essas notas. Agora proponha o jogo do “1,2,3”, descrito a seguir:

1º RODADA

Escolha um parceiro e faça com ele fique de frente para você. Um dos dois iniciará dizendo o número 1; o outro, na seqüência, dirá o número 2; e o primeiro dirá, por sua vez, o número 3. E assim consecutivamente.

O objetivo do jogo é fazer fluir cada vez mais e melhor a “comunicação” simbolizada pela criação dos números.

2º RODADA

Nessa rodada, cada vez que um dos dois, a seu tempo, disser o número 1, baterá uma palma.

3º RODADA

Mantendo a palma no número 1, dê um pulinho quando disser o número 2.

4º RODADA

Mantendo a palma no número 1 e o pulo no número 2, abaixe-se quando disser o número 3. Dê aproximadamente 30 segundos para as duplas em cada rodada. Elas se divertirão a ponto de quebrar o gelo inicial. Então, oriente-as para que dialoguem por mais de 30 segundos, buscando a melhor forma de retomar para conseguir melhores resultados.

OBJETIVOS PROPOSTOS NO JOGO

- Aquecer os integrantes de um grupo de forma descontraída;
- Favorecer o início de um trabalho;
- Treinar a agilidade física e mental;
- Ativar e alinhar os três canais (visual, auditivo e cinestésico)
- Treinar e desenvolver a capacidade de atenção, concentração e observação;
- Trata-se de um jogo cooperativo, em que não deve haver um ganhador e um perdedor;
- Funciona também como gerenciador de estresse, fazendo com que as pessoas se divirtam;
- Em outro contexto, por exemplo, no meio de um treinamento expositivo teórico, o exercício pode ser utilizado como vitalizador ou ativador após aquele período de 15 minutos em que o participante tende a dispersar (ciclos ultradianos), para trazer de volta sua capacidade de atenção concentrada.
- Incluir 30 segundos para que os participantes conversem sobre como poderiam fazer para melhorar seus resultados potencializa a integração e a excelência nas relações humanas.

CONCLUSÃO

Tudo na vida é comunicação. Quando você consegue decifrar determinada comunicação e ela se torna significativa para você, então isto é informação. Todos nós somos intuitivos. A questão é: estamos usando essa forma de inteligência, para solucionar nossos problemas, pressentir oportunidades, descobrir novos negócios e nos tornar receptivos a um mundo de possibilidades inovadoras?

Estamos caminhando para, cada vez mais, aumentar nossa confiança, sensibilidade e percepção no sentido de apresentar nossas idéias e manter uma comunicação aberta conosco e com os outros. Você acha que isso é evidente em cada organização? Seria fantástico se todos os funcionários tivessem idéias novas, e dessem suas opiniões sobre como obter melhores resultados para que sua empresa pudesse atender melhor seus clientes.

BIBLIOGRAFIA

Antunes, C. *Alfabetização Emocional.* Ed. Terra, São Paulo, 1997.

Antunes, C. A *Inteligência Emocional na Construção do Novo Eu.* Vozes, Petrópolis, 1998.

Beauport, E. e Diaz, A.S *The Three Faces of Mind.* Quest Book – Theosophical Publishing House, 1996.

Brockert, S. e Braun, G. Das EQ. Testebush Wihelm Heyne Verlag Gmbh & Co. KG, Munchen, 1996.

Burden, Virgínia. *The Processo f Intuition*: A psychology of Creativity. Wheaton, Theosophical Publishing House, 1975.

CAPÍTULO 7

T&D ESTRATÉGICOS

LUIZ CARLOS FERREIRA DE CARVALHO

O autor é Psicólogo pela Universidade de Brasília, Mestre em Psicologia pela USP e especializado em Administração de Rh pela Fundação João Pinheiro.
Foi Consultor da ETAP e Coordenador de Treinamento da Açominas. Atuou também como Professor na UnB e UNIP, bem como chefiou o Setor de Projetos da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa, na Universidade Federal de Minas Gerais.
Na Rhodia, foi Gerente de Educação e Treinamento, bem como Gerente de RH das áreas corporativas.
Tem experiência internacional, tendo sido o representante do Grupo Rhône-Poulenc junto à Comunidade Européia, para assuntos de Educação e Treinamento.

Fone: (031) 299-9800 E-mail:liça@.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Analisar a concepção tradicional de T&D e introduzir uma nova proposição que possa, em integração com a primeira, levar o T&D de instrumento a serviço das estratégias da empresa a uma posição de ser uma vantagem competitiva de nossas organizações.

ATUAIS CONCEITOS DE T&D

A idéia de ensinar pessoas a fazer algo novo existe desde que o mundo é mundo. Treinar vem do latim *trahere,* significando trazer / levar a fazer algo.

No caso específico de nossas empresas ocidentais, o termo passou a designar o processo de preparar pessoas para **executar** as **tarefas** exigidas por um **posto de trabalho,** definido por quem projetou / organizou a fábrica a fazenda, o órgão público, o banco, etc...

O conceito de **desenvolvimento** também sempre existiu na humanidade e modernamente é impossível dissociá-lo do conceito de treinamento. Vindo também do latim (des – para ênfase + en – para dentro, interno + volvere – mudar de posição, lugar), tomou entre nós o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado. O dono do açougue que coloca o filho para atender no balcão, para em seguida colocá-lo como responsável pelo corte, pela compra do boi e depois pelo controle da contabilidade e do caixa está praticando um princípio bem elementar de desenvolvimento, preparando o filho para o posto de dono do açougue.

IMPACTOS – SERVINDO Á ESTRATÉGIA

Quando o padeiro da esquina vai montar sua padaria, ele não tem nenhuma dúvida de que seu negócio só funcionará “redondo” quando o pessoal (ele inclusive) souber realizar com um mínimo de adequação o trabalho necessário. O que ele sabe, mesmo que não utilize palavras com o **treinar e estratégico** é que dispor das competências necessárias é essencial ao negócio e que caberá a ele ensiná-las ao pessoal ou dar-lhes tempo para que aprendam sozinhos ou recursos para que aprendam com terceiros..

Vejamos alguns casos típicos que, a meu ver, reforçam a imagem de que o T&D é supérfluo, que são gastos suprimíveis no andamento normal de uma empresa.

- Numa empresa em operação normal, o número de empregados que não sabem operar e que são colocados em situação de treinamento é relativamente baixo; número esse normalmente associado ao *turnover* de pessoal e a deficiências no treinamento inicial;
- Na grande maioria dos casos, o treinamento executado nas empresas não guarda relação com os planos estratégicos da organização;
- Um último grande obstáculo refere-se à própria concepção de treinamento, tal como a mostramos até aqui: nessa concepção, o homem a ser treinado não é levado em consideração, a não ser para verificar de alguma maneira sua capacidade de se adaptar ao que é demandado. Ele não é levado em conta nem

com relação aos seus próprios objetivos pessoais nem com relação à sua totalidade como ser humano.

IMPACTOS – SENDO A ESTRATÉGIA DA EMPRESA

A abordagem de T&D analisada até aqui, mesmo quando se mostra poderosa, mesmo quando podemos citar vários exemplos espetaculares de sua eficácia sofre de algumas limitações. Nessa abordagem clássica, a empresa é o motor das ações e envia seus funcionários para ações de T&D, em função do perímetro mínimo de competência necessário a cada posto. A concepção tradicional de T&D pressupõe que a empresa, detentora do conhecimento necessário à sua operação, transmite esse conhecimento aos seus empregados. Essa visão estratégica garantirá às várias empresas que detêm a mesma tecnologia resultados similares, função da tecnologia existente nos equipamentos. É como se tivéssemos alcançado um certo estado de graça e que daí em diante nossos "problemas" de competências passassem a ser marginais.

O GERENTE E O NOVO MODELO – HABILIDADES E PERFIL

Com o passar dos anos, a posição relativa do gerente e do operário não mudou: o operário deveria ser mais bem preparado, ter uma visão da utilidade de seu trabalho; o gerente deveria ter uma visão de longo termo, ter boa comunicação (para garantir que suas decisões de planejamento, organização e controle fossem bem entendidas). Com o passar dos anos, o operário continuou sendo objeto de treinamentos operacionais (para prepará-lo para o posto) e o gerente teve seu treinamento gerencial cada vez mais sofisticado. Como o mundo tornava-se mais complexo e era o gerente a cabeça pensante do sistema, seu treinamento passou a incorporar ferramentas que lhe permitissem melhor planejar, de semanários de formação gerencial, oferecendo seminários sobre "Elaboração de Budget", "Análise de Problemas e Tomada de Decisões", "A Arte da direção", "O processo decisório", "Análise do trabalho", etc...

CONCLUSÃO

O grande papel do gerente atualmente é conseguir gerar essa melhor distribuição e conseguir criar fluxos de interações em todos os sentidos na organização (e que somente nos sentidos verticais, como acontece atualmente em nossas organizações).

Mesmo em nível das funções estratégicas, é cada vez mais comum as empresas organizarem-se em grupos gerenciais. Nesses grupos, as pessoas oriundas das diversas funções envolvidas no negócio são diretamente responsáveis pelos planos estratégicos e operacionais do negócio. Empresas que se organizam por grupos temporários, multifunções, já são rotina.

BIBLIOGRAFIA

Aubrey, b. *Savoir Faire Savoir*. Intereditions, Paris, 1990.
Howard, R. *The Learning Imperative*. HBR Press, Boston, 1990.

CAPÍTULO 8

T&D E AS RELAÇÕES SOCIAIS

JOSÉ EMÍDIO TEIXEIRA

O autor é Pedagogo e Sociólogo. Atualmente é Gerente de Relações Sociais & Educação da Rhodia Brasil Ltda. Trabalhou anteriormente na Ford, Abril Cultural, Açominas e Banco Crefisul. Nos últimos anos vem mantendo intensa atuação como conferencista e articulista no domínio de Recursos Humanos.
Participa ativamente das associações profissionais como ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – (Ex – Vice – Presidente) e APARH – Associação Paulista de Recursos Humanos – atual membro do Conselho Consultivo. É negociador trabalhista nos setores químico e têxtil. Autor do livro Gerentes, Vampiros e Ideologia da Qualitymark e co-autor / organizador do livro Empregabilidade e educação da EDU / RHODIA.

Fone: (011) 3741-8152

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Analisar as relações sociais e sua relação com o treinamento e desenvolvimento, nos aspectos de correlações com os empregados, com os sindicatos e com a comunidade.

RELAÇÕES SOCIAIS

O QUE SÃO

As relações sociais substituem e ampliam um conjunto de ações das empresas que antes estavam distribuídas pelas áreas de relações trabalhistas e sindicais e relações externas, incluindo aí relações públicas, governamentais e comunicação externa.

Para melhor entender o conceito de relações sociais, é preciso vê-lo de forma global, considerando os seus três fatores.

Vamos examinar, separadamente, os três fatores que compõem as relações sociais para melhor definir sua abrangência.

- As relações com os empregados;
- As relações com os sindicatos;
- As relações com a comunidade.

CONTEXTO EM QUE OCORREM AS RELAÇÕES SOCIAIS

A facilidade de acesso às informações permite que pessoas de diferentes raças, classes, credos religiosos e políticos, possam acompanhar fatos sociais em qualquer parte do mundo, fazer paralelos entre eles, influenciá-los ou deixar-se influenciar por eles.

Atingidas, indistintamente, por este redemoinho político-social, empresas de diferentes portes, setores e estruturas, são forçadas a abandonar a condição de ilhas culturais e cidadelas inexpugnáveis para transformar-se em organismos capacitados para fazer trocas com o exterior. Esta mudança é condição fundamental para a sobrevivência.

Diante disso, cresce a necessidade de as empresas disporem de mecanismos que permitam monitorar constantemente as questões sociais, elaborando e avaliando os cenários, tendo como âmbito as dimensões locais, nacionais e mundiais e a perspectiva dos indivíduos, grupos ou organizações.

QUALIFICAÇÃO DE LÍDERES E LIDERADOS PARA AS RELAÇÕES SOCIAIS

Nos países europeus, no pós-guerra, esta lacuna foi superada pela consolidação de um processo de tratamento das relações sociais previsto na legislação ou sustentado pelas práticas habituais.

No caso brasileiro, somente após as primeiras greves no ABC, surgiu a preocupação com o tema. Privilegiaram-se, entretanto, as relações sindicais. Assim, no início da década de 1980, as empresas desenvolveram programas de negociação e, em alguns casos, seminários informativos sobre sindicatos e sindicalistas.

De qualquer forma, não havia preocupação de relacionar sistematicamente as relações sindicais com as relações com os empregados e, muito menos, com as relações com a comunidade.

As empresas reagiram de forma tradicional aos ventos das mudanças trataram de reforçar os "programas clássicos" de formação gerencial, criaram programas similares para supervisores, aumentaram salários e ampliaram os benefícios.

Os conflitos sociais nas empresas foram focados de fora para dentro, causados unicamente por agentes externos e tratados apenas na sua dimensão jurídica. Pouca importância foi dada aos fatores oriundos das relações com os empregados, da vida no interior das empresas.

VISÃO ESTRATÉGICA

EDUCAÇÃO, IDEOLOGIA E PODER

Hoje, a rapidez das mudanças, o crescimento da competição e a velocidade e acuidade dos meios de comunicação exigem que cada pessoa, no seu posto de trabalho, esteja pronta para contribuir com a decisão que estabeleça a diferença.

Organizações de diferentes tamanhos, objetivos e ideologias, em todos os quadrantes, estão à procura de sistemas e processos que garantam a distribuição equilibrada destes bens entre todos os níveis hierárquicos.

Esta nova situação está provocando uma mudança fundamental no campo específico das relações trabalhistas. Trata-se do fim da divisão maniqueísta entre trabalho braçal e intelectual. Nesse momento, a maioria dos trabalhadores, além de braços e pernas, são chamados a intervir com sua cabeça na produção de bens e serviços.

MUDANÇAS SOCIAIS, AS DIFERENTES EXPECTATIVAS E PERSPECTIVAS DOS INDIVÍDUOS E GRUPOS.

Ao examinar a natureza humana, colocando-a diante das mudanças, não seria exagerado afirmar que, num primeiro momento, a maioria dos atores sociais por elas afetados preferiria que elas não viessem. Partindo do princípio de que elas são inevitáveis, todos desejam que sejam feitas de acordo com suas expectativas e perspectivas.

Entretanto, nenhum deles consegue, isoladamente, planejar e dirigir as mudanças de acordo com suas expectativas. Por outro lado, é impossível para qualquer ator impedir total e definitivamente as mudanças que lhe desagradam.

Ao longo dos séculos é desta forma que se processam as mudanças. Dos grupamentos sociais primitivos às sociedades mais complexas, a mesma dinâmica pode ser observada. O que se altera são as normas sociais e os mecanismos existentes para expressar e solucionar conflitos. Na diferentes épocas e sociedades têm sido utilizados alternativamente ou cumulativamente força e negociação lastreados pela religião ou ciência.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Quando se transporta o fenômeno das mudanças para o interior das empresas, incorporam-se, automaticamente, duas novas variáveis. Em primeiro

lugar, o componente tecnológico é reforçado, o que implica numa maior exigência de comprovação científica para o processo e sistemas surgidos ou buscados na mudança. A outra novidade é a exacerbação da questão do poder decorrente da alta estruturação da hierarquia que, ao longo de décadas, foi patrocinada pelo taylorismo.

Estes dois pontos merecem uma análise mais apurada juntamente com a inabilidade, individual ou coletiva, dos gerentes para incluir a política como um referencial indispensável no tratamento das questões sociais.

INTERVENÇÕES DE T&D EM RELAÇÕES SOCIAIS

DIAGNÓSTICO, CONCEPÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS.

Nas intervenções de T&D na área de relações sociais, ao lado de seguir estes princípios, cuidado elementar para profissionais experientes, deve ser dada prioridade ao enfoque ideológico. Não se pode perder de vista o que se deseja em última instância é intervir diretamente no desempenho social da empresa.

Outro aspecto importante é o timing de introdução das mudanças, assim como sua abrangência e qualidade. A empresa não pode fazer mais do que pode, deseja ou é obrigada pelas normas e fatos sociais. O especialista tem a obrigação profissional, o dever ético de orientar a empresa neste sentido, pois, por mais que uma inovação social repercuta bem para a imagem dos dirigentes ou da organização, a incapacidade para manter as mudanças implementadas pode gerar no futuro danos irreparáveis.

ESPÉCIES E NATUREZA DAS INTERVENÇÕES

Começando por um singelo programa de treinamento de supervisores para desenvolver as habilidades de comunicação, até um sofisticado seminário para habilitar os diretores para a leitura de cenários, o leque de intervenções possíveis de T&D no campo das relações sociais é muito amplo e, praticamente, envolve todas as áreas, pessoas e níveis organizacionais da empresa.

Uma característica importante dos programas nesta área é a alta conveniência de construí-los rigorosamente sob medida. Não porque seja totalmente impossível a utilização de conceitos gerais ou de habilidades genéricas na sua elaboração, mas porque as diversas circunstâncias em que se dá o cruzamento da cultura da empresa com heterogeneidade de valores e experiências das pessoas que nela trabalham exigem respostas situacionalmente adequadas.

GERENTES E SUPERVISORES, UM CASO À PARTE.

No caso dos gerentes e supervisores, a pressão era naturalmente reforçada pela veiculação da possibilidade de ascensão profissional às demonstrações explícitas de obediência às normas técnicas e comportamentais. Do corpo gerencial as empresas esperavam prontidão permanente, disponibilidade como se fossem próprios.

Tomar decisões, apresentar alternativas criativas e questionar idéias estabelecidas poderia ser mortal para a carreira de jovens gerentes. Esse ambiente propiciou um conformismo coletivo da gerência que buscou o atalho da técnica para evitar a política.

CAPÍTULO 9

T&D E A ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS

CLEO CARNEIRO

O autor é diretor de N.C. Consultoria – Desenvolvimento de Pessoas e Organizações – formado em Ciências Sociais. Foi executivo de RH na Ford, Aços Villaves, Dersa, Microlite e diretor de RH na Searle Farmacêutica, Gazeta Mercantil e Cofap.
Presidiu a APARH – Associalção Paulista de Administração de Recursos Humanos (gestão 1990 / 1992), e atualmente é diretor da Anpar – Associação Nacional de Administração Participativa e conselheira do CIEE – Centro de Integração Empresa Escola.

Fone: (011) 549 – 7632 E-mail:cleo@nconsultoria.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Este capítulo tem por objetivo:

- Possibilitar a compreensão do papel atual dos Recursos Humanos nas Organizações;
- Enfatizar a importância de a função T&D estar inserida e concorrer para viabilizar a estratégia de RH, que por sua vez deverá estar inserida e concorrer para viabilizar a estratégia maior da organização.
- Esclarecer a interatividade entre T&D e os demais subsistemas de RH bem como a contribuição efetiva que T&D pode dar a esses subsistemas e a RH como um todo.
- Possibilitar que a clientela interna da organização tenha condições de aproveitar melhor a função de T&D.
- Concorrer para que os profissionais da área de RH possam desempenhar melhor suas funções ligadas a T&D.

O NOVO (QUE NÃO É TÃO NOVO ASSIM...) PAPEL DE RH NAS ORGANIZAÇÕES.

Quando me refiro á função RH, em vez da área, departamento ou diretoria, quero deixar claro que a responsabilidade pelas relações entre a organização e seus colaboradores é de todos os que nela trabalham, dentro de um processo essencialmente interativo.

Assim, não faz sentido entender o papel de RH como uma responsabilidade limitada a uma área específica da organização, no caso a área de RH. Da mesma maneira, a atividade financeira não é responsabilidade isolada de uma Controladoria; e a função Vendas também não se restringe à área de VendasA mudança no papel da área e da função de Gestão de Pessoas passa então por uma reformulação total. Os principais aspectos dessa mudança são:

- A área de Gestão de Pessoas deixa de ser uma área centralizada e centralizadora e passa a ser descentralizada pelas várias áreas da organização e a ter uma função muito mais orientadora;
- A função Gestão de Pessoas passa a ser exercida por todas as pessoas na organização;
- Os esforços da área de Gestão de Pessoas passam a se concentrar muito mais nos aspectos estratégicos de sua atuação do que nos aspectos operacionais propriamente ditos.
- O poder político da área de Gestão de Pessoas (poder político no sentido de ocupação de espaço para contribuir para os resultados da organização) não está mais ligado ao seu poderio “militar” (grandes estruturas e poder de mando), mas sim à sua competência em contribuir efetivamente para que a organização alcance seus resultados.

A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS INSERIDA NA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

O fato mais importante dos últimos tempos na área de Gestão de pessoas foi a percepção de que ela só poderia contribuir para os resultados da empresa se produzisse e seguisse uma estratégia interagente com a estratégia maior da organização.

Essa percepção está coerente com a visão holística, em contraposição à visão funcional, reducionista e departamentalizada da organização. Essa visão antiga e obsoleta levava as estruturas organizacionais rígidas, pesadas, de pouca flexibilidade, absolutamente incapazes de responder às necessidades de rápida adaptação à mudança que os dias de hoje exigem.

Essa atuação estratégica está fundamentada em alguns aspectos essenciais:

- O profissional de T&D (que na verdade é de Gestão de Pessoas) precisa estar totalmente aberto para o acompanhamento do estado da arte, tanto de sua área de atuação como do conhecimento em geral.
- Com base nesse conhecimento, que legitima a sua autoridade, T&D deve cumprir sua responsabilidade de liderar tecnicamente a organização no seu campo de atuação;
- Essa liderança deve ser exercida não só no aspecto de conteúdo do que tem de ser aprendido pela organização, mas principalmente nos aspectos de metodologias da aprendizagem.
- A grande ênfase a ser dada nos processos de T&D é aos aspectos comportamentais. As questões técnicas têm uma importância pequena, uma vez que suas soluções podem estar facilmente à mão, desde que haja recursos para adquiri-las.

A INTERAÇÃO DE T&D COM AS DEMAIS FUNÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS

Vimos anteriormente um pequeno exemplo de como a função T&D interagem com a função Seleção de Pessoal e como ela pode contribuir decisivamente para a eficácia do processo de seleção. O conceito que está por trás desse exemplo é o de que, dentro de uma visão sistêmica e de acordo com os princípios básicos de Gestão de Pessoas – participação, valorização das pessoas, democratização da informação etc -, o sucesso da estratégia de Gestão de Pessoas está fundamentado na interação entre suas funções.

A partir do exemplo citado anteriormente, podemos identificar uma série de outras situações em que T&D interage com todas as outras funções de Gestão de Pessoas e concorre para que a estratégia de Gestão de Pessoas atinja seus objetivos:

- Os programas de remuneração estão passando por uma transformação conceitual dramática, saindo de uma abordagem de sistemas de avaliação de cargos rígidos e estáticos para uma avaliação mais flexível, baseada muito mais na contribuição desses cargos para os resultados da organização e num sistema de remuneração mais variável que fix;.
- Os programas de saúde ocupacional – prevenção de acidentes e higiene industrial – dependem totalmente do engajamento das pessoas.
- Os programas de gestão do desempenho (terminologia mais adequada porque incorpora o conceito de que não basta avaliar o desempenho, é preciso

geri-lo) e de planos de carreira e sucessão são exemplos acabados de como a função T&D interage dentro do sistema Gestão de Pessoas.

- Esses mesmos raciocínios aplicam-se a todos os demais programas de Gestão de Pessoas. Os programas de Comunicação interna bem como os de Relações Trabalhistas, tão fundamentais para manter um clima organizacional propício ao desenvolvimento das organizações, por exemplo, também só alcançam sucesso quando há contribuição de T&D não só para seus aspectos técnicos, mas principalmente comportamentais.

Por todas essas razões, a função T&D precisa interagir intensamente com todas as demais funções de Gestão de pessoas.

O CLIENTE INTERNO E T&D – COMO OTIMIZAR ESSA INTERAÇÃO

Temos examinado até o momento a questão da interação T&D-cliente interno visualizando o profissional de Gestão de Pessoas executando as funções de T&D.

Como se trata de um processo interativo,é fundamental que se examine essa relação também sob a ótica do cliente interno.

Cabe então fazer algumas observações, que podem concorrer para a otimização dessa relação cliente-fornecedor:

- O cliente interno deve calcar essa relação dentro dos princípios da parceria, como de resto devem ser todas as relações internas da organização.
- O cliente deve ter sempre em mente a possibilidade de ajuda por parte de T&D. Mesmo nas questões que pareçam pequenas à primeira vista, uma palavra, uma recomendação podem ser bem-vindas.
- Quanto mais próxima do nascedouro de um projeto for a participação de T&D, maiores serão as chances de uma contribuição eficaz.
- O cliente interno deve ser exigente no que tange à qualidade dos serviços prestados por T&D.

CONCLUSÃO

As idéias aqui expostas levam-nos à reflexão sobre o papel não só de T&D, mas também da função Gestão de Pessoas na organização. Podemos resumir os pontos para reflexão dentro da seguinte linha:

- Mudou o mundo, mudou os paradigmas.Quando aprendemos todas as respostas, mudaram as perguntas.
- Uma postura mais aberta, a descentralização, o entendimento de que Gestão de pessoas existe para valorizar as pessoas, dando-lhes oportunidades de participação e crescimento;
- Essas respostas passam também pelo conceito de interação de Gestão de Pessoas aos demais subsistemas da organização;
- Nada substitui o conhecimento, já dizia Deming, um dos luminares da Qualidade Total.
- Gestão de pessoas e, por decorrência, T&D devem ter uma preocupação eminentemente estratégica.
- A relação cliente-fornecedor interno deve ser exercitada adequadamente pelas partes também nas questões ligadas a T&D.

BIBLIOGRAFIA

Capra, F.O *Ponto de Mutação.* Editora Cultrix.
Drucker, P. *Fator Humano e Desempenho.* Livraria Pioneira Editora.

CAPÍTULO 10

T&D E A CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS

ELIZENDA ORLICKAS

A autora é administradora, pós-graduada em Recursos Humanos, especialista em Orientação profissional, Psicodrama e Mestranda na FEA-USP. É também, autora do livro Consultoria Interna de Recursos Humanos, da Makron Books, 1997, sendo professora e palestrante em cursos de Pós-Graduação de diversas Universidades. Tem vários artigos publicados em revistas especializadas e jornais de circulação nacional. É conselheira da revista RH em Síntese e membro do Speake´s Club do Institute for International Research. Atua como facilitadora na implantação do modelo de consultoria Interna de Recursos Humanos, na elaboração e implementação de projetos voltados para a seleção de profissionais, programas de Trainee, avaliação e análise de potencial, reestruturação organizacional, orientação e planejamento individual de carreira, desenvolvimentos e implantação de programas de treinamento. É sócia-diretora da Orlickas & Danelli Consultores de Recursos Humanos.

Fone: (011) 3871-2773 E-mail: elizenda@dialdata.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

O objetivo deste capítulo é o de possibilitar aos leitores conhecer conceitos, cases e estratégias no que concerne à implantação da Consultoria Interna de Recursos Humanos e à sua relação com Treinamento & Desenvolvimento.

T&D E A CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS

A prática demonstra que atualmente as empresas têm apresentado uma grande preocupação com o investimento em treinamento e desenvolvimento em seus profissionais.

Por outro lado, existem fortes tentativas de reformular modelos de gestão de recursos humanos, onde persiste a certeza da contribuição de RH e o seu forte impacto nos processos de qualidade e produtividade.

A Consultoria Interna de Recursos Humanos veio para fortalecer essa relação, onde cada um, dentro de seu papel, utiliza abordagens e estratégias permitindo que seja possível tornar a área de Recursos Humanos nas organizações responsáveis pela performance organizacional.

A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COMO BUSINESS UNIT

Em muitas empresas, a gestão de seus recursos humanos é encarada exclusivamente como centros de custos: ter pessoas é necessariamente ter despesas fixas que afetam o orçamento da empresa.

Felizmente, isso está mudando. O desafio de transformar a área de Recursos Humanos de um centro de despesas em um centro de lucro consiste em compreender que o investimento em pessoas – seja em treinamento, remuneração e produtos de RH diferenciados – se bem gerenciado, poderá se tornar também investimento no business, e não única e exclusivamente em pessoas.E, logicamente, gerará ótimos retornos para a empresa.

T&D E SUA CONTRIBUIÇÃO NA CONSULTORIA INTERNA

O BankBoston, por exemplo, considera tão imprescindível o investimento em treinamento que, para o ano de 1999, estão previstos US$ 3 milhões. Outras empresas também seguem essa linha.

Empresas que se destacam em seu segmento sabem que, quanto melhor capacitar seus colaboradores, mais motivados eles estarão, maior desempenhos apresentarão, maiores vendas, maior comprometimento e, consequentemente, mais valores estarão sendo agregados ao business.

Toda essa evolução dentro da área de Recursos Humanos, onde T&D participa fortemente, está proporcionando um momento desafiador e estimulante, fechando alguns espaços profissionais, mas também abrindo outros, mais amplos, e que estão à espera do novo profissional RH.

Paralelamente, percebe-se que, apresentando recursos humanos motivados, conscientes e envolvidos com os objetivos e resultados da empresa, ela estará também apta a vencer os desafios da competitividade.

Considerando que as organizações são pessoas reunidas em torno de um objetivo comum e que são essas pessoas as condutoras do negócio, utilizando-se para isso das informações disponíveis e aplicando suas habilidades e

conhecimentos, podemos concluir que elas que tornam as decisões necessárias para que se obtenham os resultados desejados.

A MISSÃO DO T&D NA CONSULTORIA INTERNA DE RH

Dentro do modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos, caberá ao T&D a missão de reconhecer as necessidades de seus clientes internos e obter formas diferenciadas de desenvolvimento de seus funcionários, para que eles possam efetivamente conduzir o leme organizacional.

O CONSULTOR INTERNO DE RECURSOS HUMANOS E O PROFISSIONAL DE T&D

A Consultoria Interna de Recursos Humanos é um modelo de gestão que exige que cada profissional de RH, dentro de uma estrutura organizacional, seja ela indústria, comércio ou serviços, atue de forma multidisciplinar.

Dentro desse modelo, o Consultor é um facilitador que, em parceria com T&D e com o cliente interno, efetua levantamentos e diagnósticos, propõe soluções, oferece sugestões, opiniões e críticas.

A IMPORTÂNCIA DA MACROVISÃO DE T&D

Muito se questiona: especialista ou generalista? O profissional de T&D é um especialista, mas pode e deve inteirar-se de outras demandas de RH.

O modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos propõe a macrovisão das questões de RH, conforme vimos antes e possibilita também o enriquecimento da função do profissional de T&D. E, em contrapartida, o profissional de T&D deve maximizar o atendimento das necessidades de seus clientes.

COMO T&D PODE CONTRIBUIR PARA A IMPLANTAÇÃO DA CONSULTORIA INTERNA DE RH

Implantar um processo de Consultoria Interna de Recursos Humanos significa ter um profissional qualificado adequadamente para fazer o melhor trabalho, visando atender o cliente interno da melhor forma possível com clareza de intenções e no tempo desejado.

O início desse trabalho deve ser pela conscientização do modelo de poderá ser feito mediante workshops ou seminários, e será T&D o primeiro a ser chamado para essa missão.

O profissional de T&D que, até então, efetuava levantamentos e diagnósticos de treinamento, ministrava cursos etc., adquirindo a multifuncionalidade, tem sua atuação extremamente fortalecida e ampliada. E, caso haja necessidade, ele deve saber onde buscar a ajuda de um especialista no assunto seja ele interno ou externo à empresa.

CONCLUSÃO

Uma área burocratizada, repleta de normas e regulamentos que se perdem, tamanha sua ineficácia, exige inovação. Prover a organização de informações

descentralizadas é um dos principais objetivos da implantação de um projeto de Consultoria Interna de Recursos Humanos.

As empresas que o fizeram estavam preocupadas não apenas em facilitar a tramitação da comunicação e informação, mas também em oferecer melhor atendimento ao seu cliente interno, em ir de encontro às reais necessidades de seus funcionários e em aproximar-se deles. Isso permite que se concentre todo o trabalho de desenvolvimento no atendimento das necessidades e preferências do cliente interno, dando respostas únicas e reduzindo o ciclo de tempo do serviço prestado.

Curiosamente, muitas empresas que trabalham com esse modelo não sabem identificá-lo como Consultoria Interna. Em contrapartida, muitas dizem atuar no modelo, porém, ao conhecê-las mais profundamente, pude constatar o inverso.

BIBLIOGRAFIA

Adizes, Ichak. *O ciclo de vida nas organizações*. São Paulo, Pioneira, 1990.

Bellman, Geoffrey M. A *vocação de consultor.* São Paulo, Makron Books, 1993.

Chiavenato, Idalberto. *Como transformar RH em um centro de lucro.* São Paulo, Makron Books, 1996.

Ferguson, Marilyn. *A conspiração aquariana.* Rio de Janeiro, Record, 1980.

Minarelli, José Augusto. *Empregabilidade, o caminho das pedras.* São Paulo, Gente, 1995.

Moscovici, Felá. Renascença Organizacional. Rio de Janeiro, José Olympio, 1995.

Oliveira, Djalma R. *Manual de consultoria empresarial.* São Paulo, Atlas, 1996.

Orlickas, Elizenda. *Consultoria de Recursos Humanos.* – 4. ed. São Paulo, Makron Books, 1999.

Quindtella, Heitor. *Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora.* São Paulo, Makron Books, 1994.

Rifkin, Jeremy. *O fim dos empregos.* Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1982.

CAPÍTULO 11

GERENCIANDO TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO?
"BACK TO THE FUTURE"

MARCO DALPOZZO

O autor é formado em Economia pela Universidade de Bolonha, Itália e pós-graduado em Administração pela Universidade de Bocconi. Atualmente, ocupa o cargo de diretor de Recursos Humanos na Kibon S / A (Indústrias Alimentícias) do Grupo Gessy Lever. Já trabalhou na Unilever, em Milano, Itália.

Fone: (011) 536-2105 E-mil:marco.dalpozzo@unilever.com

JUDITE DE FREITAS WEY

A autora é formada em pedagogia com especialização em Treinamento e Desenvolvimento em Empresa, Tecnologia Educacional e Psicodrama Psicológico. Atualmetne, é sócio-diretora da Judite Wey Educação e Mudança, tendo atuado como gerente de treinamento e desenvolvimento na Divisão de alimentos das indústrias Gessy Lever. Já trabalhou na Anderson Clayton, na Kibon e como consultora autônoma.

Fone Fax: (011) 3061-5988 E-mail:jfwey@uol.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Este capítulo tem por objetivo:

- Analisar a evolução da abordagem metodológica da área de Recursos Humanos nos últimos 40 anos, recuperando os princípios filosóficos relevantes do passado.
- Conceituar D.O sob o ângulo de diferentes autores.
- Explicitar a matriz de competências globais esperadas da área de D.O. dentro do novo modelo.
- Aprofundar os conceitos, a forma de atuação e o perfil profissional esperado da área, apresentado modelo simplificado de atuação.

INTRODUÇÃO: POR QUE D.O. HOJE?

As sofisticadas técnicas de gerenciamento, as grandes metodologias de análise estratégica, as fundamentais intervenções das grandes consultorias, as míticas reduções de pessoal por meio das reengenharias ajudaram-nos a esquecer algo óbvio. O óbvio ensina muito, se tivermos capacidade de ouvi-lo. As mudanças fazem parte da vida de uma empresa, temos estratégias, approaches, projetos definidos de mudanças. As mudanças podem realmente ser de vários tipos. Quando estamos voltando ao óbvio, exploramos um tipo de mudança profunda, realmente cultural.

A EVOLUÇÃO DE RH E D.O.

Analisando a evolução da função RH no decorrer dos anos, é possível observar seu processo de emancipação acompanhado, lado a lado, pela evolução da Teoria da Organização. Apresentamos aqui uma análise (Boldizzoni, 1990):

- Época das Escolas Clássicas da organização, à qual corresponde à fase “Normativo-Contratual” de RH.
- Época das Escolas Sociais da organização, que desenvolve a fase de “Gestão e Desenvolvimento” de RH, segundo a conhecida teoria X e Y de McGregor e do enriquecimento, da ampliação das responsabilidades e do trabalho em grupo de Herzberg e Likert.
- Época da Escola Sistêmica e da organização sociotécnica com a adoção das contingências organizacionais e o nascimento do Dese

DEFINIÇÃO D.O

“O D.O. é uma ação planejada que envolve toda a organização, conduzida do topo, que tem a finalidade de aumentar a eficiência e a solidez da organização mediante intervenções planejadas sobre processos da mesma”. (Bennis, 1969)

“Uma estratégia de base complexa que se propõe como fim à mudança das convicções, das atitudes, dos valores, das estruturas organizacionais para que possam adaptar-se melhor às novas tecnologias, aos novos mercados, aos novos desafios e à velocidade vertiginosa das próprias mudanças. (Bennis, 1969)

Essas definições evidenciam que o D.O. é antes de mais nada, uma estratégia educacional (Boldizzoni, 1990) que tem por objetivo permitir, com uma

ação planejada de mudança, o aprendizado de novos valores. Segundo Schein, esses objetivos de base podem ser alcançados:

- Evitando-se o endurecimento nas modalidades de tomada de decisões;
- Favorecendo um clima de participação de todos os membros da organização;
- Procurando obter uma flexibilidade estrutural tal que permita à organização a capacidade de fazer frente aos problemas de mudanças. (Schein, 1969)

PRINCÍPIOS D.O.

O D.O. reconhece que o homem e suas características são elementos originais e imprescindíveis da evolução organizacional. Se abandonarmos o "modelo máquina" originário da visão "científica da organização", valores e concepções tradicionais relativos ao homem, poder e organização devem ser repensados. Retomando as palavras de Bennis, esses novos valores consistem em:

- Uma nova concepção do homem baseada em um conhecimento acrescido de suas complexas e mutáveis necessidades, que substitui uma idéia do homem ultra-simplificada, ingênua, do tipo "aperte o botão";
- Um novo conceito de poder baseado na colaboração e na razão, que substitui um modelo de poder baseado na coação e na ameaça;
- Um novo conceito de valores organizacionais baseado em ideais humanístico-democráticos, que substitui o sistema de valores despersonalizados e mecânicos da burocracia. (Bennis, 1969).

"As organizações são instrumentos criados pelos homens para servir a seus fins, .. não existem independentemente dos seres humanos." (Watzlavick, 1998).

BACK TO THE FUTURE

"O D.O. era e deveria continuar sendo principalmente uma nova visão de como se deve trabalhar para melhorar os sistemas humanos, mas o que se teme é que a capacidade tenha-se perdido na massa das tecnologias que hoje caracterizam o D.O." (Schein, 1990).

"O D.O. não é uma teoria da organização ou uma teoria da mudança, mais uma ideologia, uma visão do funcionamento ideal dos sistemas sociais, uma aproximação útil para promover como "sistema de aprendizado" uma estratégia educativa finalizada para a inovação, um modelo de intervenção concebido para libertar a energia criativa autônoma dos indivíduos." (C.Picardo, 1993)

É "o agente que ajuda os outros a se ajudarem" (Shein, 1990), que assiste o contratante e o usuário na definição do pedido da intervenção, na reapropriação da responsabilidade em relação à própria situação organizacional, na compreensão ativa dos fenômenos, na facilitação da comunicação interpessoal.

GERENCIANDO D.O.

“DE... “ “ PARA...”

“De...” um modelo anterior, controlador e político, a função D.O. propõe aos profissionais da área uma atuação voltada “para...”.

DE	PARA
Cargo = local definido	**Competência** = (real / visível / percebida)
Hierarquia = o “chefe” (de um indivíduo)	**Hierarquia** = o grupo (de um grupo)
Unidade = (domínio fechado de uma área de conhecimento)	Multiplicidade = (domínio abrangente de uma multiplicidade de conhecimento)
Simplificação = (soluções rápidas → respostas.	**Complexidade** = (perguntas amplas, divergentes)
Definição = “você tem de fazer”	**Empowerment** = “você pode fazer”
Elites = (sempre um grupo escolhido)	**Eveyman** = (todos são chamados a participar)
Pessoa a pessoa – (competição “um a um”	**Solidariedade** = (princípios democráticos)

1 – Metodologia Voltada à Mudança		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Teoria das Organizações	- Utilizar a abordagem sociotécnica no ambiente organizacional.	- atualização permanente
Administração estratégica	- aplicar conhecimentos com técnicas participativas, análises, diagnósticos e projetos específicos.	Visão crítica contínua
Desenvolvimento do trabalho	- entender e propor mudanças organizacionais.	Aplicação da teoria / teorização da prática
Sociologia		Integridade
Psicologia		Curiosidade intelectual
Teoria da aprendizagem (modelos no ambiente organizacional)		
Ferramentas de change management		

3 – Gestão de Trabalho		
Conhecimentos	**Habilidades**	**Atitudes**
Tecnologia de integração do planejamento estratégico com planejamento de RH.	- analisar e desenvolver competências individuais e coletivas (visão, estratégia e estruturação futura)	- postura ativa de consultor / agente para influenciar estratégias.
Métodos quantitativas, remuneração / benefícios (visão crítica externa0	- analisar propor e implementar sistemas de compensação, obtendo envolvimento de todos com os resultados.	- abertura / flexibilidade e busca permanente de aperfeiçoamento dos atuais sistemas de remuneração / benefício. Estar na frente e não só seguir o mercado.

3 – Gestão de Trabalho		
Conhecimentos	**Habilidades**	**Atitudes**
Novas formas de organização	-compreender e analisar diferente formas de trabalho prescrito / real existentes nos processos organizacionais	-valorizar a capacidade individual e coletiva de analisar e propor mudanças

Técnicas de reengenharia, total quality, horizontal management, grupos semi-autônomos, matri organization	-desenvolver equipes de trabalho, estabelecendo dinâmicas de grupos interativas	-buscar inovações / experiências na organização do trabalho
Metodologias e comunicação		Postura de democratização de informações (dados sobre os indivíduos acessados por eles)
Complexidade e heterogeneidade do gênero humano		-posicionamento democrático favorável à diversidade. Abertura e tolerância crítica com relação aos padrões de comportamento. Busca permanente de criatividade

4 – Ampliação das Fronteiras da Área		
Conhecimentos	**Habilidades**	**Atitudes**
Centros de expertise na área de RH e Organização no Brasil e no mundo	- desenvolver um networking local, regional e internacional	- valorização e busca de interação constante com centros de excelência. Empatia. Seriedade e simpatia. Agilidade
Visão da empresa como uma entidade sem fronteiras, totalmente definida e composta de processos	-desenvolver agentes de mudanças (equipes transculturais, multiníveis, poliempresariais)	-proatividade no envolvimento de terceiros. Busca permanente do conceito de parceria
Cultura geral ampla e contínua atualização	-usar conceitos / ensinamentos / percepção de outras disciplinas em sua atividade	-profunda curiosidade intelectual e sua utilização
Complexidade no ambiente organizacional	-estruturar soluções práticas para problemas complexos	-busca de aperfeiçoamento constante de problemáticas multidimensionais

5 – Qualidade de Organização		
Conhecimentos	**Habilidades**	**Atitudes**
Estudos / práticas de qualidade de vida no trabalho	-influir previamente em projetos e implementar mudanças reais nos padrões de qualidade de vida no trabalho	-postura proativa e interativa
Do Brasil e do mundo (higiene e segurança, saúde ocupacional, clima e motivacional, meio ambiente interno e externo)	-implementar mecanismos permanentes de detecção de problemas e aperfeiçoamento da organização (metodologias participativass)	-crença na capacidade do trabalhador entender e propor melhoria nos processos / produtos / serviços.
	-selecionar / adaptar ferramentas de recursos humanos	-postura prática de absorção de tecnologia e criatividade

D.O. – FORMA E CONTEÚDO DA NOVA ÁREA

Sintetizamos a seguir alguns pontos básicos para que uma área de D.O. se estruture dentro deste novo approach:

O QUE É ESPERADO DE D.O.?

- Que saiba o que é aprendizagem.
- Que transforme o “saber” em ação.
- Que entenda e sempre aprofunde o sentido e a “razão de ser” da organização (cultura, valores, missão).
- Que seja atuante, esteja sempre presente, interfira (de forma processual e / ou antropológica).
- Que apresente resultados claros, visíveis (seja avaliado pelo que sabe e faz).

QUE NOVOS CONCEITOS D.O. DEVE CONTINUAMENTE BUSCAR OU ESTIMULAR?

- Trabalho em equipe (grupos);.
- Horizontalização (process management);
- Categorias (estratégias de negócios);
- Processos (cadeias integradas na operação);
- Diversidade (pensamento amplo e complexo);
- Atuação sem fronteiras (inteiras e externas à organização);

QUE ASSUNTOS / TEMAS / ÁREA DE ATUAÇÃO FAZEM PARTE DO REPERTÓRIO DIÁRIO DE D.O.?

- Estratégia de negócios:
- Processos:
- Indicadores de performance
- Eficácia operacional
- Estratégia de RH – planejamento estratégico:
- Competência (C.H.A)
- Educação e mudança:

COMO ESTRUTURAR A ÁREA DE D.O.?

O papel dos profissionais da área (consultores internos) deve ser demonstrado pela sua competência real e percebido, por sua reputação profissional.

A área deve ser constituída de:

- Poucos; e
- Bons profissionais.

Deve envolver-se em projetos prioritários do business, gerenciando tanto por projetos como por processos.

Por projetos: administra do princípio ao fim de uma dada situação; alcança resultados visíveis ao final; obtêm das áreas usuárias comprometimento com a resposta.

Por processos: analisa o impacto global e específico de cada um dos elos da cadeia de uma operação; ajuda a lidar com os dilemas e os gargalos dessa operação; ajuda a medir por meio de indicadores de performance global.

COMO A ÁREA DE D.O. DEVE ARTICULAR-SE?

Se sua equipe é pequena e as intervenções na organização são inúmeras, a ação de D.O. deve expandir-se e ampliar a atuação de seus próprios profissionais. A chave está no envolvimento de outros profissionais no papel de monitores, facilitadores ou líderes (qualquer que se queira dar) que trabalhem nas mais diversas área da organização.

Esse grupo seria chamado a colaborar como “mobilizadores” da organização num processo construtivo e participativo de mudança.

CONCLUSÃO

Os modelos mais fortes de organização foram criados usando-se uma análise organizativa micro e macro baseada no desenho da estrutura.

Em relação aos instrumentos de RH, estamos concentrando-nos no como fazer e perdemos o aprofundamento do que esses instrumentos são, representam e deveriam conceitualmente propor.

As organizações hoje devem ser construídas com suas próprias descobertas, fracassos, invenções. Pensar no mundo virtual de controlar por meio do exercício do poder e instrumentos sofisticados ou simplificados é renegar a riqueza da complexidade do nosso tempo; significa condenar as organizações a um declínio entrópico. A entropia elimina a diversidade, consome e líber energia, deixando a homeostase e o equilíbrio não-generativo atrás de si.

BIBLIOGRAFIA

Beckard, R. *Organization Development: Strategies and Models.* Addison-Wesley, 1969.

Bennis, W.G. *Organization Development:* Its Natural Origins. Addison-Wesley.

Boldizzoni, *D. Nuovi Paradigmi per la Direzione del Personale.* ISEDI, Torino, 1990.

Gagliardi, *O. Lê Imprese come Culture.*ISEDI, Torino, 1996.

Jaques, *E. Creativity and Social Justice. Heinemann,* London, 1970.

Likert, E. *New Patterns of Management. McGraw-Hill*, New York, 1961.

Massarik, *F. Advances in OD. Ablex Publishing Corporation*, Nerwood, 1990.

Morin, *E. La Médode, I, la Nature de la Nature*. Editions du Seuil, 1977.

Picardo, *C. sviluppo della Organizzazione, e Sviluppo Organizzativo*, Ritorno al Futuro. AIF Milano, 1993.

CAPÍTULO 12

T&D MOBILIZANDO A ORGANIZAÇÃO PARA A QUALIDADE

J.F. PEREIRA GARCIA

O autor é administrador de Empresas pela EAESP-FGV, com especialização em Direito do Trabalho – PUC / e em Recursos Humanos pela FGV /SP. Possui mestrado em Recursos Humanos pelo Instituto Metodista de Ensino Superior.
Ex – professor titular do curso de Pós – Graduação em RH da ESAN-SP e das faculdades Anhembi – Morumbi.
Carreira executiva em grandes Organizações, tais como: Grupo Pão de Açúcar, Eletro Cloro e Vila Romana. Atualmente é Diretor Corporativo de Recursos Humanos da Iochpe-Maxion S.A.

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Demonstrar, por meio de conceitos e modelos já experimentados, como T&D pode contribuir para que a organização alcance a Qualidade Total.

QUALIDADE

Vários conceitos e definições sobre a qualidade têm sido elaborados por autoridades mundiais nesse assunto.

Apesar da dificuldade no estabelecimento de definições padrões, alguns conceitos têm sido aceitos e consagrados:

- “Qualidade é adequação ao uso”.
- “Qualidade = zero defeito”.
- “Já não basta satisfazer o cliente, é preciso encantá-lo”.

Da mesma forma, o processo de busca da excelência varia em função da cultura ou do estágio de desenvolvimento de cada país ou empresa. Assim temos, entre outros, o **TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT),** com a solução participativa de problemas; a **ISSO 9000**, com a sistematização, revisão e medição da qualidade; e Deming, com os 14 pontos gerenciais.

PRODUTIVIDADE

Um dos pontos cruciais para o processo empresarial é aliar qualidade à produtividade. Willian A. Frank, conforme artigo publicado no International Herald Tribune, diz que, “para chegar a liderar um mercado, as empresas têm muitos objetivos a perseguir, mas a produtividade é o maior deles”. Em geral, esse índice é aplicado no setor de manufaturados, em que a quantificação do volume de produção é mais fácil.

Para ele, a organização qualificada apresenta as seguintes dimensões:

- O trabalho em equipe ou em células;
- A autonomia delegada às células e sua responsabilização pelos objetivos de desempenho;
- A diminuição dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para atividades de animação e gestão de Recursos Humanos;
- A reaproximação das relações entre as funções da empresa; entre a produção e a área comercial.

A organização qualificante, além das já mencionadas, apresenta outras quatro características:

- Deve ser centrada sobre a inteligência e o domínio das situações de imprevisto;
- A organização deve estar aberta para a explicação da estratégia empresarial;
- Deve favorecer o desenvolvimento da co-responsabilidade em torno de objetivos comuns entre as áreas de produção e de serviços.
- Deve dar um conteúdo dinâmico à competência profissional, ou seja, permitir que os assalariados invistam em projetos de melhoria permanente, de tal modo que eles pensem o seu know-how.

PROCESSO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE – CASO PRÁTICO

Quando os sistemas de proteção ao consumidor e a preocupação com a qualidade total em nosso país ainda era incipientes, a Iochpe-Maxion resolveu da um grande salto, fato que provocou profundas mudanças na maneira de pensar e agir das pessoas que lá trabalham ou trabalharam.

Na época, o cenário da Iochpe-Maxion apresentava as seguintes características:

- Organização tradicional – taylorista;
- Parque industrial obsoleto;
- Em algumas de suas Divisões de Negócio, ambiente altamente sindicalizado;
- Alta dependência tecnológica de fontes estrangeiras;
- Mercado recessivo e concorrido;
- Má formação profissional

Baseada na filosofia just-in-time (JIT), A Iochpe-Maxion desenvolveu um sistema que ela chamou de Sistema Iochpe-Maxion de Manufatura.

O JIT tem como objetivo principal combater qualquer tipo de desperdício existente na empresa.

PRODUÇÃO PUXADA

No sistema de produção "puxada" cada etapa do processo produz somente as peças requisitadas pela etapa posterior e somente na hora e quantidades necessárias. O objetivo é fluxo contínuo, sem estoque e sem formação de lotes.

QUALIDADE TOTAL

Estabelecendo a cultura da prevenção, eliminam-se as ineficiências do método tradicional produção x inspeção, desbancando, assim, o credo de que sempre há defeitos e que alguns passarão à etapa seguinte.

MANUTENÇÃO PRODUTIVA TOTAL

Em linhas gerais, invariavelmente percebe-se que:

1. O mau estado do equipamento é resultado de mau gerenciamento:
2. O envolvimento de operadores e chefias é fundamental;
3. A solução não é repor tudo, mas sim enfatizar as reformas.

O CLIENTE EM PRIMEIRO LUGAR

Todos os empregados precisam estar preparados para entender a importância do cliente. Isso só se consegue com administração transparente em que todos percebam a empresa como algo que precisa sobreviver aos concorrentes, dando lucro ao acionista e satisfação plena aos que estão dentro e fora de seu ambiente físico.

O estabelecimento de uma relação cliente x fornecedor sustentada por um consistente programa de T&D, que detalharemos mais à frente, é fundamental.

AVERSÃO A DESPERDÍCIO

Tudo o que agrega valor ao produto como o cliente o vê é desperdício e deve ser eliminado.

Se não for simples, não serve. As soluções simples são as mais elegantes e funcionais. Por outro lado, são as mais difíceis de ser encontradas. Simplicidade significa: perseverança, lógica, bom senso, sensibilidade e formulação correta do problema (ou do "problema real").

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

Enfatizar e incentivar o trabalho em grupo. O trabalho na empresa é, por definição, um trabalho em grupo.

As chefias, por sua vez, devem assumir este novo papel.

Menos	Mais
Coordenação	Formação de equipe
Controle	Treinamento
	Motivação do grupo
	Flexibilidade de estilo
	Buscar e permitir o envolvimento total das pessoas.

IMPLANTANDO QUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO

Caso a empresa tenha como objetivo maior alcançar o patamar de uma organização qualificante, como exemplificou Zarifian, deve sustentar sua evolução em uma cultura não menos qualificante.

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

O desenvolvimento gerencial é um dos pilares de sustentação da empresa, sobre tudo quando se espera que vigore um ambiente de parceria entre ela e os empregados, e o que o Know-How destes seja um diferencial competitivo em relação ao dos concorrentes.

O gerente eficaz, como a empresa espera que ele seja – mais do que isso, é fundamental que ele seja – deve vencer os seguintes desafios em seu campo de atuação:

- Aspectos profissionais;
- Aspectos pessoais;
- Aspectos organizacionais.

Ao estabelecer um programa voltado para o desenvolvimento dos gerentes da companhia, deve-se levar em consideração a necessidade dos gerentes da companhia, deve-se levar em consideração a necessidade de formação de uma base cultural para a qualidade e a produtividade.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A qualificação profissional não deve ficar restrita ao corpo gerencial; é fundamental que seja acessível a todos os níveis da organização.

Por outro lado, é necessário que atenda integralmente à necessidade da empresa, que seja a de suprir a lacuna verificada entre a experiência prática do empregado, seus conhecimentos e suas habilidades e as exigências do cargo e área de atuação.

O T&D deve:

- Ser imediatamente aplicável;
- Estar ajustado à realidade / necessidade da empresa;
- Utilizar sempre que possível multiplicadores internos;
- Eliminar as necessidades básicas intensivamente para que elas deixem de fazer parte de programas futuros;
- Incentivar o autodesenvolvimento;
- Ser avaliado sistematicamente.

É fundamental estabelecer pré-requisitos voltados à formação no momento de contratar novos empregados, o que, ao longo do tempo, resultará em diminuição das necessidades de T&D interno.

PARTICIPAÇÃO

O processo de participação dos empregados é objetivo a ser perseguido incansavelmente e, ao ser implementado, deve considerar as características e peculiaridades de cada organização e do grupo de pessoas que a compõe.

Já dissemos que, por definição, o trabalho na Iochpe-Maxion é realizado em grupo, o que é facilitado pela organização celular das suas fábricas. A Iochpe Maxion, após analisar todos os fatores (vantagens e desvantagens) de cada sistema, resolveu implantar o sistema Kaizen, atuando da seguinte forma:

Ao decidir formar grupos, imediatamente surge um grande desafio, como organizá-los e fazê-los progredir para que:

- Atinjam patamares técnicos superiores;
- Satisfaçam necessidades psicológicas individuais;

De forma geral, quando falamos em composição de grupos, devemos destacar os seguintes tipos: **homogêneo, intra-setorial, temporário, voluntário, heterogêneo, intersetorial, permanente, indicado.**

COMUNICAÇÃO

A comunicação somente será considerada eficaz quando valorizar a participação dos empregados e integrar os objetivos destes aos da empresa. Neste caso, em torno da qualidade total.

Ao conceber um programa de comunicação, a empresa deve definir sua estratégia, podendo dividi-la em duas partes:

1. Criar mecanismos sistemáticos que possibilitem divulgar entre os empregados informações referentes a **missões, objetivos, resultados, políticas internas, produtos e campanhas publicitárias, programas e campanhas internas etc.**
2. Ampliar canal de livre expressão e participação dos níveis operacionais, utilizando **encontros periódicos entre direção / gerência e empregados operacionais, programas motivacionais, ações setoriais etc...**

PRINCÍPIOS GERAIS

- Toda a questão colocada pelo empregado é importante para a empresa e merece consideração;
- Toda a questão levantada pelo empregado deve gerar a respectiva resposta, no devido prazo.
- As relações de comunicação devem ser transparentes e orientadas de acordo com a verdade, a justiça e o respeito.
- A terminologia empregada na veiculação de informações deve levar em consideração o repertório do público-alvo.

ISO 9000

A internacionalização dos mercados, a crescente exigência dos clientes e a necessidade de as empresas evoluírem rapidamente quanto à qualidade de seus produtos e serviços – e assim sobreviverem – vêm impulsionando-as na busca da certificação pela série de normas internacionais ISSO 9000 A 9004.

Na mesma publicação, verifica-se que os objetivos dessa norma são:

- Esclarecer as diferenças e inter-relações entre os principais concitos da qualidade;
- Fornecer diretrizes para a seleção e uso de uma série de normas sobre sistemas da qualidade que podem ser utilizadas para a gestão da qualidade interna (ISO-9004)

RECUROS HUMANOS E A ISO 9000

A contribuição da área de Recursos Humanos para a obtenção da certificação ISSO 9000 é decisiva e direta, uma vez que Treinamento é um dos itens auditados em todas as versões da norma. Segurança, higiene, medicina do trabalho e integração de Novos empregados também são atividades importantes nesse processo, devendo estar devidamente estruturados.

Comitê ISO 9000. Formado por empregados das áreas diretamente relacionadas com o assuntos, o comitê tem como principal função coordenar as ações internas, estabelecer e monitorar o cumprimento de cronogramas, disseminar a política de qualidade da empresa e ser o elo de ligação entre a empresa e o órgão certificador.

Para compor o Comitê ISO, a área de Recursos Humanos deve nomear um representante que possua, no mínimo, as seguintes características:

- Conheça profundamente as atividades de T&D;
- Seja eficaz em controles;
- Tenha fluência em todos os níveis da organização.

CONCLUSÃO

Desenvolver a capacidade infinita do homem, conciliar as suas necessidades pessoais e as necessidades organizacionais é o caminho que, cada vez mais, as empresas estão percorrendo para a conquista sustentada da excelência.

Encorajando os empregados a inovar, libertando suas capacidades criativas e permitindo a máxima utilização de suas potencialidades; tratando-os como parceiros; respeitando suas individualidades e promovendo um espírito de confiança; incentivando-os a participar e a trabalhar em equipe; reconhecendo e recompensando suas contribuições; conciliando suas necessidades familiares com os objetivos profissionais e, acima de tudo, perseguindo o seu bem-estar físico e emocional, as empresas fortalecem a auto-estima dos seus empregados e criam a ferramenta mais poderosa de todas.

Estamos falando de qualidade de vida, de dignidade, ética, auto-afirmação e crescimento. De uma nova era em que não há lugar para a miopia social, para a autocracia e para a sustentação de uma classe reivindicadora.

As pessoas evoluíram; estão mais exigentes e menos tolerantes a baixos padrões de qualidade. O fortalecimento dos movimentos sindicais e a criação das sociedades de bairro, no Brasil, foram um dos primeiros reflexos dessa mudança de mentalidade de uma classe reivindicadora.

Tornou-se imperioso para as empresas rever os seus modelos de gestão, criando ambientes facilitadores em que as pessoas encontrem espaço e incentivo para empregar a sua inteligência em prol de objetivos compartilhados.

BIBLIOGRAFIA

O capítulo foi baseado em literatura produzida internamente.

CAPÍTULO 13

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E T&D

MARCELO FERNANDES

O autor é consultor na área de tecnologias de aprendizagem e sócio-diretor da Mentor Tecnologia, uma empresa especializada na aplicação de tecnologia em treinamento e desenvolvimento.
Formou-se em Engenharia Eletrônica e Telecomunicações e é mestre em Instrutional Technology pela University of Central Florida, tendo sido condecorado com o prêmio Dekieffer International Student Award, pela AECT (Association for Education Communication and Technology).
Possui grande experiência como executivo nas áreas de instrução, gerente de programas de treinamento de clientes e gerente de T&D corporativo da Embraer.
Trabalhou em vários projetos no exterior, como na Flighsfaty International (como projetista de instrução por computador) e na FAMDA, Florida Aviation Management Development Associates (como consultor para um projeto de reestruturação dos cursos do FAA, órgão homologador americano para treinamento a distância).
Autor de diversos artigos publicados em revistas e apresentados em conferências nacionais e internacionais (Cortando Custos e Otmizando Resultados em Treinamento, Tecnologia da Informação e o Profissional do Futuro, Automating Instructional Design, The Role of Training in a Concurrent Development Environment, Synchronous Delivery of Curriculum Across International Borders Using the Internet.

Fone: (012) 341-5828 E-mail: Mentor@Mentortec.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

O objetivo principal deste capítulo é apresentar tendências e conceitos relacionados à utilização da tecnologia como elemento facilitador da aprendizagem no ambiente corporativo.

CENÁRIO ATUAL DE T&D

Para abordar a importância da tecnologia em T&D, faz-se necessário entender o cenário atual das empresas em nível organizacional e seus desdobramentos na área de treinamento e desenvolvimento:

- Em nível organizacional – Pressão para utilização de métodos e ferramentas para aumento da produtividade, desempenho, eficiência (como medir esse aumento?)
- Desdobramentos na área de T&D – Redução do porte da unidade central de treinamento, gerando a busca de parcerias internas e externas à organização, redução dos custos dos programas de treinamento, utilização de posturas e procedimentos padronizados, mudanças nas práticas de gerenciamento e desenvolvimento de recursos humanos, atuação da área de T&D como formuladora de estratégias.

CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

"*A única vantagem competitiva é a habilidade de aprender e mudar rapidamente".*

Esta é uma das afirmações mais efusivas que tenho escutado de consultores, especialistas e gurus como Peter Senge, Peter Drucker e Tom Peters.

Nossa percepção de tempo está mudando. O tempo está sendo constantemente comprimido. Há alguns anos, digamos uns cinco anos, quando alguém nos dizia "vamos divulgar esta informação" nós imaginávamos: tenho de preparar e datilografar um texto básico, revisar e diagramar, providenciar várias cópias e, finalmente envelopar, endereçar e distribuir. Hoje, o cenário é muito diferente. Na era da internet basta conceber (é, meus amigos, isto ainda tem de ser feito!), digitar no nosso computador e, ao pressionarmos um botão, a mensagem é enviada a milhares de pessoas. No mundo atual, se imaginarmos e concebermos algo, podemos operacionalizá-lo com facilidade. Estamos na era da Internet.

A aprendizagem na era digital está diretamente ligada à qualidade da infra-estrutura do conhecimento que nós, profissionais de T&D, disponibilizamos pra colaboradores das nossas empresas.

TECNOLOGIA COMO ESTÍMULO À APRENDIZAGEM

O aspecto fundamental em todo o processo de ensino-aprendizagem é que os treinandos sejam estimulados a aprender.

O interesse e a motivação dos treinandos são desafios constantes na área de T&D, e a tecnologia pode inspirar os colaboradores, tornando a aprendizagem excitante e relevante. A multimídia interativa parece ser capaz de melhorar o

processo de ensino-aprendizagem, aumentando a taxa de retenção e diminuindo o tempo necessário para a aprendizagem (Baron & Orwig, 1995).

TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS PARA T&D

APRESENTAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

Apresentamos, a seguir, alguns conceitos atrelados ao tema, chamando a atenção para a distinção entre métodos de apresentação e métodos de distribuição de informações em meios eletrônicos:

- **Métodos de apresentação**: como a informação é apresentada aos treinamentos. Tais métodos incluem:

- Texto eletrônico;
- TBC – (Treinamento Baseado em Computador).
- Multimídia;
- Teleconferência;
- Ajuda on line;
- Groupware;
- Realidade Virtual;
- Áudio;
- Vídeo;
- Sistemas Eletrônicos de suporte ao desempenho;

Métodos de distribuição;

- CD ROM;
- Correio eletrônico;
- Extranet;
- Internet;
-Intranet;
- Rede Local;
- Simulador;
- Teia Digital – Word Wide Web.
- TV a cabo: transmissão de sinais de televisão via tecnologia de cabo.
- TV por satélite: transmissão de sinais de televisão via satélite.

TREINAMENTO ON LINE

Empresas em todo o mundo estão lançando mão do aprendizado online para fortalecer a sua competividade e melhorar o seu capital intelectual, buscando o aperfeiçoamento constante do seu maior ativo – sua força de trabalho. O treinamento online as auxilia na redução de custos através de uma diminuição significativa do tempo de treinamento e da produtividade (Fernandes 1998).

COMPONENTES ENVOLVIDOS EM UM TREINAMENTO ON LINE

Desenvolvimento de conteúdo

- Teorias de aprendizagem
- Projeto Instrucional
- Desenvolvimento de currículo

Componentes Multimídia

- Textos e Gráficos
- Áudio streaming (exemplo: real áudio)
- Vídeo steaming
- Graphical user interface
- Tecnologias de Compressão

Ferramentas Internet

- Ferramentas de Comunicação
- Ferramentas para acesso remoto
- Ferramentas de Busca e Utilitários

Computadores e dispositivos de armazenamento

- Plataformas computacionais rodando sistemas operacionais unix, dos, windows, etc...
- Servidores, discos rígidos, CD-ROMs etc.

Conexões e provedores de serviço

- Roteadores, modens, serviços de conexão e fornecedor de backbone ou provedor da internet.

Programas de Autoria

- Linguagens de programação.
- Ferramentas de autoria Web.
- Sistemas de Autoria CBT.
- Conversores e Editores HTML.

Servidores

- Servidores http, HTTPD software, Web site, URL, etc.
- CGI – modo de interação com os servidores preenchimento de formulário etc.

Navegadores (Browsers) e Outras aplicações

- Navegadores baseados em texto.
- Links
- Aplicativos tipo plug in.

QUALIDADE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

Temos de ter em mente que a tecnologia é simplesmente uma ferramenta para desenvolvimento e implementação de um curso. Um bom treinamento depende de um projeto cuidadoso centrado em três elementos principais: atenção ao público-alvo, com as estratégias pedagógicas / instrucionais e com o conteúdo. A pirotecnia eletrônica não substitui um bom projeto. Cada vez que uma nova tecnologia emerge, temos de reaprender essa lição.

PADRONIZAÇÃO

A necessidade de uma padronização nos processos não se aplica somente ao projeto de cursos, mas também ao desenvolvimento, distribuição e gerenciamento do treinamento.

Existem hoje várias iniciativas de se armazenar esses conteúdos de conhecimento em um banco de dados e, via um sistema de gerenciamento de treinamento sofisticado (normalmente parte de um ambiente de aprendizagem corporativo), distribuir o treinamento de acordo com as necessidades particulares de cada indivíduo, construindo um curso sob medida que é o resultado da composição de vários pequenos pedaços de conhecimento / informação.

TRANSCENDENDO O TREINAMENTO

O conceito de treinamento é muito mais restrito que aprendizagem. Vamos rever alguns números. Qual a porcentagem de funcionários que vai a um treinamento formal? Dez por cento, 15%? E quão freqüentemente eles são treinados? Duas vezes ao ano, três vezes ao ano? Estamos falando, então, de algo que acontece com 10 a 20% dos nossos funcionários duas a três vezes por ano. O que acontece com o resto? Eles aprendem furtivamente. Ou pior, eles não aprendem. Portanto, temos de pensar em termos de aprendizagem, e não de treinamento. Temos que expandir nossos horizontes e buscar uma forma de disseminar conhecimento em larga escala, um sistema que atinja o universo dos trabalhadores e não somente alguns afortunados. Isto é aprendizagem corporativa.

AMBIENTES DE APRENDIZAGEM CORPORTATIVOS

O fato de novas tecnologias estarem aumentando significativamente a capacidade de armazenar e fornecer informações aos diversos colaboradores de uma empresa traz a necessidade de se pensar cuidadosamente na organização desses dados para prevenir uma sobrecarga de informações. O processo de aprendizagem é menos eficaz se a quantidade de informação excede a capacidade da própria empresa de processar esses dados adequadamente.

Existem vários tipos e fontes de conhecimento dentro das organizações:

Tipo de Conhecimento	Descrição	Fonte
Congênito	Conhecimento herdado e adquirido no início da formação da empresa.	• Declarações da visão e missão. • Base de reconhecimento dos seus indivíduos.
Explorações do ambiente externo	Conhecimento obtido do ambiente externo à empresa.	• Mídia • Outras empresas • Dados do mercado • Clientes
Experimental	Conhecimento obtido através da experiência acumulada da empresa	• Antigos projetos • Resolução de problemas • Experiência oriunda de pessoas externas à empresa • Projeto de protótipos • Esforços de pesquisa e desenvolvimento (P&D)

As informações criadas e reunidas por uma empresa não são nada mais que um amontoado de dados a menos que estejam organizadas em um formato

acessível. As organizações não podem aprender a partir dessas informações se elas forem irrecuperáveis, distorcidas, fragmentadas ou imprecisas.

É nesse contexto que se situa a necessidade de um sistema corporativo de aprendizagem.

FALANDO A LINGUAGEM DA EMPRESA

Nossa responsabilidade como profissional de aprendizagem é não falar somente a linguagem da aprendizagem, mas estarmos preparados para conversar em termos do negócio da empresa, ter fatos e dados sobre as diversas formas de retorno do investimento, seja ele a curto, médio ou longo prazo. Se não estivermos preparados para falar essa linguagem, estaremos confinando a nossa área de aprendizagem (antiga T&D) a um local sem expressão dentro da nossa organização, talvez naquele porão ou galpão tão distante do centro nevrálgico da empresa.

CONCLUSÃO

Ao longo deste capítulo, abordamos vários temas sobre o uso, a seleção e o gerenciamento da tecnologia de aprendizagem. Embora seja relativamente fácil colocar esses três itens juntos em uma frase, a sua implementação prática requer um conjunto amplo de habilidades e responsabilidades. É muito importante que nós, profissionais de aprendizagem, entendamos que não podemos implementar tudo sozinhos. É muito pouco provável que mesmo as grandes empresas tenham, em seu quadro de funcionários, pessoas com todas as habilidades necessárias para implementar, por exemplo, uma universidade virtual.

BIBLIOGRAFIA

Barron, Ann & Orwig, Gary. *Multimedia Technologies for Training.* Libraries Unlimited Inc., 1995.

Fernandes, Marcelo. "Cortando Custos e Otimizando Resultados em Treinamento". *Revista T&D,* fevereiro 1998.

Hall, Brandon. Web-Based *Trainin Cookbook: Everything you need to know for online training.* John Wiley & Sons, 1998.

Khan, Badrul (ed). Web-Based *Instruction.* Educacional Technology Publications, 1997.

Masie, Elliot. *The Computer Training Handbook: Strategies for helping people to learn technology.* Lakewood Books, 1995.

Meister, Jeanne. *Corporate Universities, lessons in building a world-class work force.* Irwin Publishing, 1998.

Piskurich, George & Sanders, Ethan. ASTD *Models for Learning Technologies: roles, competencies, and outputs.* American Socity for Training and Development, 1998.

Schanck, Roger. *Virtual Learning: A revolutionary approach to building a highly skilled workforce.* McGraw-Hill, 1997.

Stevens, George & Stevens, Emily. *Designing Electronic Performance Support Tools.* Educational Technology Publications, 1997

CAPÍTULO 14

MÉTODOS E TÉCNICAS EM T&D

O autor é Gerente de Departamento do Banespa S.A. Corretora de Câmbio e Títulos. Formando em Filosofia e Psicologia pela PUC-SP, foi professor da área de Psicologia Organizacional na PUC-SP e atuou também no Banco da Lavoura, no Banco Itaú e na Cosipa, na área de desenvolvimento de Recursos Humanos, tendo sido, ainda, Diretor Administrativo da Cabesp. É autor do livro Maturidade e Poder Pessoal, Brasiliense, 1994.

Fone: (0110 578-8052 E-mail:ipo@uol.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Este capítulo traz, para apreciação e escolha dos profissionais de treinamento, um desfile de técnicas e seu enquadramento em uma família metodológica. Fica entendido que, para o autor, método significa o gênero e técnicas significam as espécies. Essa forma de optar por um ou outro caminho.

INTRODUÇÃO

EMPRESA NÃO É ESCOLA

O desenvolvimento econômico e a sofisticação das relações de trabalho de um lado e o esforço de guerra (1940-45) de outro obrigaram as empresas a rever seu papel em relação à preparação de mão-de-obra e à formação de novos quadros de comando.

Os cursos técnicos disponíveis não davam conta da demanda por novos profissionais e nenhuma escola jamais se preocupara em formar pessoas para o exercício do comando. Harvard fosse talvez à única exceção. Mas Harvard era elite.

A aprendizagem no próprio local de trabalho resolvia em parte a carência de técnicos ou de mão-de-obra qualificada, porém a questão do ensino capaz de moldar novas chefias ou aperfeiçoar os ocupantes de postos de comando era um assunto em que os dirigentes de empresa se achavam completamente a pé.

ENSAIO DE CLASSIFICAÇÃO DOS MÉTODOS

A maioria dos autores que lidam com esta temática não chega a um consenso a respeito das denominações que devam ser atribuídas às diversas práticas de treinamento. Fala-se em estratégia, em táticas, em programas, em métodos e em técnicas quase como se fossem sinônimos.

Alguns, no entanto, como M. Célia de Abreu e M. Masetto, agrupam as estratégias de acordo com o objetivo da aprendizagem.

Neste capítulo, vou dar preferência à classificação sugerida por Auren Uris, que aponta quatro caminhos ou modos de aprender.

Auren Uris classifica os esforços de desenvolvimento em quatro categorias:

1. Aprender pela experiência.
2. Aprender pela simulação.
3. Aprender pela teoria.
4. Aprender pelo “desenvolvimento do espírito”.

Cada uma dessas categorias comporta as mais diversas modalidades de aplicação de um dado recurso básico predominante.

- A própria situação de trabalho (in job);
- A imitação da realidade de trabalho;
- Os conceitos e palavras;
- O comportamento humano e sua modificação.

Cada categoria assinalada por Uris representa um caminho possível de aprendizagem de natureza diferente, mas não excludente dos demais. São

caminhos quase sempre paralelos, mas às vezes se cruzam, outras vezes se superpõem e outras vezes ainda se fundem, mantendo, no entanto, suas características essenciais. De todas essas colocações, resulta uma forma de classificar essas modalidades em quatro grandes orientações metodológicas, sendo que cada uma delas comporta uma variedade de técnicas mais ou menos numerosas.

1. Método prático ou aprender fazendo;
2. Método conceitual ou aprender pela teoria;
3. Método simulado ou aprender imitando a realidade;
4. Método comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico.

ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS MÉTODOS

APRENDER FAZENDO – MÉTODO PRÁTICO

Provavelmente, o método "aprender fazendo" deva ser considerado o mais antigo dos métodos, pelo menos em sua forma não-sistematizada. Já na idade Média, havia todo um ritual destinado à formação dos aprendizes de ofício, desde seu ingresso na oficina até atingir o posto oficial.

PRINCIPAIS TÉCNICAS DA APRENDIZAGEM PRÁTICA

Além das formas não metódicas de aprendizagem, que não suportariam uma classificação, podemos arrolar as seguintes técnicas:

APRENDIZAGEM METÓDICA DO TRABALHO

Este modo de aprendizagem deve contar com um agente que estabeleça e ordene as fases do trabalho, visando facilitar sua assimilação pelo aprendiz.

RODÍZIO

Trata-se de uma das formas mais eficazes de formação profissional. No início, o rodízio era empregado apenas em tarefas simples e receptivas; hoje cada vez mais empresas usam esse esquema para informar profissionais polivalentes em todos os níveis.

O ESTÁGIO

Ainda que em sua conceituação oficial e mais generalizada e o estágio destina-se ao jovem profissional que necessita passar da teoria para a situação prática empresarial, esse conceito pode e deve ser estendido a profissionais veteranos especialmente nos casos de assimilação de novas tecnologias.

Nesse caso, o estágio pode dar-se tanto dentro da própria organização quanto em outra, por meio de convênios entre empresas fornecedoras e empresas-clientes, por exemplo.

A DELEGAÇÃO

Talvez soe estranho para alguns arrolar a delegação como mais uma técnica de aprendizagem. Acontece que ela é uma prática administrativa muito generalizada e destinada à aprendizagem de comportamentos de supervisão ou de gerência.

PARTICIPAÇÕES DIVERSAS

Não é possível enumerar todas as oportunidades que ocorrem; cada empresa é capaz de levantar quais situações poderão ser transformadas em oportunidades de crescimento profissional, grupal ou individual:

- Participação em comissões;
- Participação eventual em comitês de caráter mais permanente;
- Apresentação de trabalhos (projetos, pesquisa, estudos) diante de um comitê de caráter gerencial;
- Coordenação ou assessoramento de projetos de expansão ou campanhas internas;
- Participação em equipes multiempresariais para a elaboração de plano de interesse comum;
- Ocupação transitória de funções de assessoramento para um tema específico em uma diretoria ou departamento;
- Participação em negociações de natureza governamental, sindical ou comunitária, como representante da empresa.

ALCANCES E LIMITAÇÕES DO MÉTODO "APRENDER FAZENDO"

ALCANCES E VANTAGENS

A maior vantagem a ser ressaltada aqui é a da economia: de tempo, de espaço e de investimento.

A segunda vantagem é que se obtêm resultados a curtíssimo prazo, já que o espaço entre aprendizagem e a produção praticamente não existe. A transferência é imediata. Daí resulta outra vantagem: a possibilidade de uma avaliação mais imediata. Se o aprendiz aprendeu ou não, vê-se logo.

Uma quarta vantagem é a melhor adequação deste método a uma grande clientela.

LIMITAÇÕES E RISCOS

O método não permite uma visão global dos trabalhos, pois não fornece conceitos gerais. Ele atua diretamente sobre o comportamento, sobre a conduta externa do sujeito, especialmente no treino operacional.

APRENDER POR CONCEITOS

Sob essa denominação de explanação oral ou preleção, alinham-se diversas modalidades de comunicação. O essencial nessa técnica é presença de um comunicador ou repassador de conceitos que empregue a palavra como veículo principal, com predominância da palavra oral. As salas de aulas magnas, as conferências, as palestras, todas fazem parte do bloco.

DEBATE CRUZADO

A técnica consiste em separar artificialmente o grupo em dois subgrupos; cada subgrupo deverá defender determinada tese que se contraponha à do outro subgrupo. O monitor institui os dois grupos separadamente. Após alguns minutos de embate, as teses podem ser invertidas.

ESTUDO DIRIGIDO

Durante a vigência da pedagogia clássica, esta modalidade de aprendizagem reinou como uma das mais eficazes para a fixação de conhecimentos e motivação dos aprendizes. Muito do que se faz hoje nas escolas e nos treinamentos deriva desta técnica: a leitura prévia de textos e respectivos esquemas de verificação de leitura – elaboração de perguntas, pelo próprio aprendiz, a partir de leituras indicadas.

INSTRUÇÃO PROGRAMADA

Hoje as máquinas de ensinar, especialmente com o emprego da informatização, substituem os velhos esquemas de lápis e papel. A rapidez do feedback para o aprendiz é um dos maiores trunfos deste sistema. O outro é a adequação da velocidade de aprendizagem ao ritmo de cada aprendiz.

PAINEL

Trata-se de uma forma de preleção mais sofisticada que envolve mais de um expositor. Diante de um auditório, um tema é tratado sob diferentes pontos de vista. Três ou no máximo quatro especialistas colocam para os ouvintes seus pontos de vista, confrontando-os entre si.

SIMPÓSIO

Quase do mesmo formato que o painel e, às vezes, na prática confundindo-se com este, o simpósio é outra forma de preleção, em que não está prevista a polêmica entre os expositores. Em um simpósio sobre treinamento, por exemplo, teríamos expositores relatando diferentes experiências. Nesse caso, o número de expositores é mais flexível que nos do painel.

UNIVERSIDADE ABERTA

O sistema conhecido como open universty não é propriamente uma técnica isolada; na realidade, ele utiliza diversas modalidades de comunicação para repassar conhecimentos e obter um retorno ou avaliação do aprendido.

ALCANCES E LIMITES DO MÉTODO CONCEITUAL

VANTAGENS E ALCANCES

- Corresponde de imediato à expectativa de grande número de treinandos, quase todos esperam aprender conceitos novos, novas informações;

- Atinge grande número de treinandos;
- Possibilita o desenvolvimento de uma visão global.
- Permite um melhor aprofundamento e melhor embasamento teórico;
- Atende ou satisfaz a uma clientela mais escolada e que vai sempre em busca de novos conceitos ou novas colocações.

LIMITAÇÕES E RISCOS

- Facilita as racionalizações e permite a escamoteação da realidade.
- Não garante a transferência da aprendizagem para a situação da realidade.
- Não permite uma avaliação operacional dos efeitos de treinamento.
- Não satisfaz uma clientela menos escolada e sem hábito de leitura.
- Reproduz para muitos a situação aversiva da experiência escolar, provocando com isso a distorção da imagem do treinamento.
- Depende demais do comunicador ou dos comunicadores.

APRENDER POR SILULAÇÃO

Ainda que a utilização da aprendizagem por imitação da realidade fosse relativamente nova nas organizações, ela já trazia consigo uma velha tradição em certos estamentos sociais: o treinamento militar, a formação clerical, o adestramento cirúrgico e muitos outros exemplos de educação profissional.

PRINCIPAIS TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO

DRAMATIZAÇÕES

De todas as técnicas que se utilizam da simulação para transferir conhecimentos e habilidades, a dramatização é das mais despojadas e, portanto, econômicas.

Podemos distinguir duas formas de dramatização:

- A dramatização simples na qual os próprios aprendizes testam, na prática simulada, o que aprenderam teoricamente;
- A dramatização-demonstração, na qual se empregam atores previamente treinado para reproduzir diante dos aprendizes uma ação ou problema.

ROLE – PLAYING

É técnica de amplo uso no treinamento de relações interpessoais. A essência desta técnica está no revezamento de papéis. Pertence ao mesmo grupo das dramatizações ou jogos dramáticos.

JOGOS DE EMPRESAS

De todas as modalidades de simulação em sala de aula, com certeza o jogo de empresa é o mais sofisticado pela soma de recursos que usa, além de mais envolvente.

ESTUDOS DE CASO

Hoje, encontram-se montagens de caso que são um verdadeiro quebra-cabeça (aliás muito mais próximo da realidade), em que cada treinando dispõe de algumas informações diferentes das de outros participantes

Em geral, recomendam-se casos verídicos acompanhados do máximo de informações não apenas atinientes ao caso em si, mas também ao contexto externo ou ao cenário real em que se deu a ocorrência. No entanto, permitem-se elaborar casos fictícios ou adaptados a uma realidade.

JOGOS E EXERCÍCIOS DIVERSOS

Há no mundo do treinamento uma inflação de jogos e exercícios destinados quase sempre a tornar o aprendizado cada vez mais atraente e menos desgastante. Viva a criatividade dos profissionais de treinamento.

PROJETO

A técnica em questão destina-se à formação gerencial e, apesar de ser a menos espalhafatosa de toda essa família, revela-se das mais eficazes. A elaboração do projeto exige reflexão, estudo, consulta, interpretação de cenários, capacidade de projetar cenários futuros.

ALCANCES E LIMITES DO MÉTODO SIMULADO

VANTAGENS E ALCANCES

O emprego da simulação em treinamento traz muita das vantagens da aprendizagem no trabalho, com um adicional que é realização da tarefa com mais segurança.

LIMITAÇÕES E RISCOS

A primeira limitação é de ordem orçamentária. Em geral, este método é o que implica maiores custos, especialmente quando são empregadas simulações de recursos de produção como: oficinas-escola, agências-escola ou simuladores sofisticados.

APRENDER POR DESENVOLVIMENTO PSICOLÓGICO

A partir dos anos 50, muitas empresas dispuseram-se a aceitar o desafio de testar as novas técnicas – algumas muito estranhas para a realidade bruta das organizações: *T-group, sensivity training, socioanálise, psicodrama, sociodrama.*

Mas recentemente, toda uma linguagem de formas paraterapêuticas também adentrou as empresas, oferecendo novas soluções para os velhos problemas do relacionamento humano: análise transacional, binergética, programação neurolinguística e outros.

PRINCIPAIS TÉCNICAS RELACIONADAS COM O DESENVOLVIMENTO PSICOLÓGICO.

ACONSELHAMENTO PSICOLÓGICO

O aconselhamento psicológico individual enquadra-se no gênero das psicoterapias breves e, dentre as formas de tratamento individual, é o mais adequado à realidade da empresa. Cada vez mais as empresas utilizam o aconselhamento individual na solução de problemas de adaptação ao grupo, quando se diagnostica que às vezes o problema está realmente no indivíduo.

PSICODRAMA

O que busca no psicodrama é o desenvolvimento de uma consciência social profunda, onde o indivíduo não apenas entenda o conceito de igualdade mas viva essa igualdade.

T-GRUPO (TRAININ-GROUP)

O grupo reúne-se e começa a atuar sem uma regra definida, discute, dialoga, critica, demonstra raiva ou afetividade. Um monitor externo, de preferência psicológico, intervém sempre que julgar necessário.

SOCIOANÁLISE

Visando diminuir ou eliminar alguns inconvenientes inerentes ao T-grupo alguns pesquisadores franceses introduziram uma série de modificações na técnica original, a começar por estabelecer como objetivo principal a modificação do comportamento grupal e não do comportamento individual por meio do grupo.

DINÂMICA DE GRUPO

No início, o nome dinâmica de grupo, aplicava-se com exclusividade à técnica desenvolvida por k.Lewin. A partir das diversas experiências derivadas da Teoria do Campo, combinadas com linhas de terapias de grupo, foram surgindo outras técnicas, todas tendo em comum o emprego das forças do grupo para desenvolvimento individual ou simplesmente o desenvolvimento do próprio grupo – neste caso, quando se tratava de grupos naturais.

ALCANCES E LIMITES DO MÉTODO COMPORTAMENTAL

VANTAGENS E ALCANCES

- O método atinge as atitudes e amplia a autopercepção e a sensibilidade dos treinandos;
- A criatividade é geralmente estimulada e incentivada;
- Predispõe os treinandos para outras formas de aprendizagem;
- É o mais adequado para a nova visão da empresa, em que se exigem executivos que saibam pensar mais do que fazer.

LIMITAÇÕES E RISCOS

- O método não assegura um resultado a curto prazo;
- Não favorece a aquisição de conceitos;
- A exigência de formação dos agentes é muito mais grave do que nos demais métodos;
- É exigido dos agentes que lidam com o método:maturidade, sensibilidade, habilidade no trato com pessoas e com problemas, criatividade e formação específica nas diversas técnicas.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE MÉTODOS E TÉCNICAS

Tomemos como exemplo uma empresa onde as pessoas trabalham espalhadas por diversos andares, quase só se relacionam nos elevadores ou nos saguões de entrada, apenas se cumprimentam e se conhecem por aquele cara do sexto andar etc. Se alguém quiser fazer um trabalho de melhoria de relacionamento interno e usar como técnica algo como uma seção de anedotas ou uma brincadeira de roda, com certeza terá tanto sucesso quanto se empregasse uma técnica de integração já consagrada.

O que quero dizer é que não podemos alimentar preconceitos a respeito de nenhum método ou técnica em especial. Entretanto, uma escolha inteligente e objetiva deve ser calcada em critérios sólidos e bem definida.

Podemos agrupar os diversos critérios em duas categorias:

- Critérios prioritários;
- Critérios gerais.

OBJETIVOS INSTRUCIONAIS

Os objetivos instrucionais respondem as seguintes perguntas:

- O que pretendo ou que mudanças quero que aconteça ao final do treinamento?
- Que nível de profundidade que atingir na conduta do treinando?

POPULAÇÃO A SER ATENDIDA

O agente de treinamento deve dar atenção aos seguintes aspectos:

- Nível de escolaridade;
- Hierarquia;
- Níveis funcionais;
- Homogeneidade;
- Cultura;
- Tempo na organização;
- Expectativas dos treinandos;
- Experiências anteriores em treinamentos.

CRITÉRIOS GERAIS

- Objetivos da empresa;
- Disponibilidade de tempo;
- Recursos materiais;

- Recursos humanos;
- Disponibilidade orçamentária.

CONCLUSÃO

T&D vai muito além de uma atividade didática ou escolar, e a seleção da metodologia mais adequada para produzir o crescimento humano e profissional deve levar em conta todos os fatores já citados e outros que possam em algum momento intervir no processo.

BIBLIOGRAFIA

Abreu, M.C. e Masetto, M.T.*O Professor Universitário em aula*. MG, 1990.
Antunes, C*. Manual de Dinâmica de Grupo. Vozes*, 1992.
Ferreira, P.P. *Treinamento de Pessoal.* Atlas, 1985.
Galbraith, J.K. *A Era da Incerteza.* Pioneira, 1980.
Gramigna, M.R.M. *Jogos de Empresa.* Makron Books, 1994.
Hasson, G.D. *La Formacion Dentro de la Empresa.* Fco. Casanovas, 1961.
Senge, P.M. *A Quinta Disciplina*. Best Seller, 1990.

CAPÍTULO 15

AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS DOS INVESTIMENTOS EM T&D

BENDITO MILIONI

Profissional independente em Consultoria de Desenvolvimento de RH desde 1982, reside em São Paulo, SP. Graduado em Sociologia e Administração de empresas. Foi executivo de RH na Morrison Knudsen, Grupo Eluma, Atlantis Brasil. Publicou 16 livros, dos quais os mais recentes são: *Dicionário de termos gerenciais, Dicionário de RH, Treinamento Estratégias Fundamentais, Comportamento Gerencial O poder em Questão, Administração do Tempo em vendas, Democracia Empresarial Já! Como elaborar o Seu plano de Crescimento Pessoal, Como sobreviver e Crescer nas Empresas.*

Fone: (011) 294-2241 E-mail:milioni@sti.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Desmistificar a questão da avaliação de resultados em T&D e remetê-la para a adoção de uma postura, por parte dos técnicos, consultores internos e gestores de T&D, centrada na arquitetura e implementação de uma estratégia pautada pelo envolvimento ativo dos clientes internos.

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS: UM PEQUENO DETALHE ESQUECIDO

A cultura de gestão de RH no Brasil não concebeu o devido espaço às práticas de avaliação de resultados dos investimentos em T&D. Isso, entre outras raízes menores, porque a cultura resultante da Lei 60297, de 15 de dezembro de 1975, revogada pelo Plano Collor em março de 1990, a qual incentivava os investimentos em projetos de formação profissional, permitindo sua dedução em dobro no imposto de renda devido, não enfatizava a ênfase em resultados.

OS MITOS DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM T&D

MITOS DE DISCURSO

- É muito difícil avaliar resultados em T&D!
- Treinamento é educação, é um investimento na essência do ser humano.

MITOS DE PRÁTICAS

- Falta tempo para avaliar os resultados em T&D

Administração do tempo levava a sério, pode ser a solução para esse drama.

- Os executivos dos treinandos não colaboram na avaliação de resultados.

Se não colaboram, deve ser porque não foram preparados e sensibilizados como convém para uma obrigação técnica e de processo que é deles!

E ONDE ESTÁ A TECNOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM T&D

A tecnologia completa não existe! Pode – se deparar com bons trabalhos isolados no que tange à administração dos resultados de T&D. Contudo, sempre falta uma intercomplementariedade nesses trabalhos, a exemplo dos softwares de controle e gestão de T&D, em sua maioria montados como ferramentas de gestão de um banco de dados, do qual são extraídos números isolados, mas que não dizem, claramente, qual foi o resultado do treinamento na linguagem das empresas: cifras, números!

POR ONDE COMEÇAR O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS?

A proposta é que se inicie o processo de avaliação de resultados por diagnóstico de necessidades de treinamento consistente, e não por um levantamento de necessidades.

Levantamento das necessidades de treinamento remete a questão para o tradicional formulário, incomoda e não contribui em nada para o processo de T&D, enquanto o diagnóstico das necessidades de treinamento fornece os subsídios desejados para as ações de treinamento: as carências e os porquês dessas carências, representados, ambos, por números! Portanto, levantar é perguntar o que alguém acha que deve ser em T&D, enquanto diagnosticar é entender as relações de causas, efeitos e conseqüências das disfunções e problemas de competências das pessoas.

ANTES DE COMEÇAR, UM PROCEDIMENTO ESTRATÉGICO

Para que o sistema de avaliação de resultados possa suprir os efeitos desejados, é muito importante que os gestores de T&D entendam e pratiquem algumas medidas estratégicas.

A ESTRATÉGIA DE NÃO LEGISLAR EM CAUSA PRÓPRIA

O gestor de T&D não pode, ele mesmo, avaliar o seu próprio trabalho. Quem deve fazê-lo é o seu cliente interno, como manda a lógica.

A ESTRATÉGIA DE FAZER DO CLIENTE INTERNO UM ALIADO

Consiste em sensibilizar os demandantes (clientes internos) para que se envolvam, de fato, em todo o processo e para que possam estar atentos às mudanças que vierem a ocorrer em seguida ao treinamento no âmbito da sua área de trabalho.

A ESTRATÉGIA DE ENVOLVER ATIVAMENTE OS TREINANDOS NA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Trata-se de, desde a fase de diagnose das necessidades de treinamento, procurar chamar a atenção dos treinandos para a época em que eles serão convocados para subsidiar a pesquisa de resultados com seus depoimentos e percepções.

A ESTRATÉGIA DE SEMPRE FOCAR A AÇÃO DE TREINAMENTO EM RESULTADOS

Significa ter em mente como foco as ações de treinamento em que o potencial de resultados venha a ser uma parcela consistente. Avaliar o que já se sabia que não daria resultados é pura insensatez e um erro técnico imperdoável nos dias atuais (e vindouros).

A ESTRATÉGIA DE PROCURAR VINCULAR AS AÇÕES DE TREINAMENTO ÀS ATIVIDADES GERADORAS DE RECEITAS DA EMPRESA

Nunca é demais lembrar: Tudo o que agrega valor à empresa de alguma forma estará causando impacto na sua capacidade e competência de gerar receitas.

IDENTIFICANDO INDICADORES PRECISOS PARA AS INTERVENÇÕES DE T&D.

Na fase de diagnose das necessidades de treinamento, o gestor de T&D deve adotar uma postura que combina elementos de uma auditoria com outros típicos de consultoria, o que o levará a ser mais arguto e lúcido nas suas percepções. Em face disso, o gestor de T&D poderá obter os indicadores do que está motivando a ação de treinamento, os quais, mais tarde, serão os parâmetros da pesquisa de resultados pós-treinamento.

Nesse sentido, o gestor de T&D deve elaborar um check-list para que possa rastrear o desdobramento das relações de: **causa, efeito e conseqüências.**

CAUSAS – Pesquisar junto ao cliente interno, as origens das disfunções e problemas para os quais demandam as ações de treinamento.

EFEITOS – Em seguida, sobre cada causa apurada, o gestor de T&D deve detalhar a sua compreensão a respeito do que ocorreu em face das causas.

CONSEQUÊNCIAS

Reunidas às informações das fases anteriores, o gestor de T&D deve analisá-las por algum tempo e, depois, em entrevista com o cliente interno, fazer-lhe a clássica pergunta: "O que ocorreu de errado ou o que não ocorreu e deveria ter ocorrido por causa deste cenário de causas e efeitos?" As respostas que obtiver serão os sinalizadores definitivos para nortear as ações de treinamento que virão a seguir. E, também, será o referencial principal para a medida de resultados, uma vez que estes só serão aceitos como tais na medida em que eliminarem ou minimizarem as conseqüências, porque foram modificados os comportamentos que as provocaram.

OS EIXOS DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM T&D

São três eixos:

1. Avaliação de reação
2. Avaliação de comportamento
3. Avaliação de reflexos

EIXO DA AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

A avaliação de reação pode remeter muitas informações para a construção do processo de avaliação de resultados. Quando aplicada burocraticamente ao final do evento de treinamento, é prejudicada pelo cansaço de fim de curso, pelo volume de informações que povoam a mente dos treinandos, pelo clima de despedida, enfim, por toda sorte de fatores que enfraquecem muito a sua vaidade.

EIXO DA AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTO

É uma fase riquíssima de todo o processo. Nela, o gestor de T&D poderá colher muitos indicadores dos efeitos do treinamento na geração ou mudanças de comportamento dos treinandos.

As técnicas a seguir podem ser utilizadas com êxito, pelo gestor de T&D:

QUESTIONÁRIOS DE PRÉ-CURSO PARA OS INSTRUTORES

Trata-se da montagem de alguns check-list com os pontos chaves do processo de treinamento, destacando para os seus instrutores a substância de aprendizado que deve ser assegurada durante os trabalhos.

TESTES OBJETIVOS

Metodologia clássica enfrenta a rejeição e a resistência da maioria das pessoas, em face do seu passado escolar e dos erros estratégicos cometidos por gestores de T&D nas empresas.

ANÁLISE DE HABILIDADE E DE TAREFAS

Desse trabalho resulta um roteiro de verificação de aprendizagem, para que seja aplicado junto aos treinandos e, daí, verificando o nível real das novas habilidades.

TESTE DE HABILIDADES PADRONIZADAS

Uma evolução da técnica anterior refere-se aos tipos de treinamento cujos objetivos são regidos por padrões tecnicamente elaborados como, por exemplo, o aprendizado do domínio de softwares em computadores.

TÉCNICAS FEITAS SOB MEDIDA PARA AVALIAR HABILIDADES

Aplicável em situações específicas. No caso, o gestor de T&D deve trabalhar em conjunto com os representantes da fonte tecnológica e construir referenciais e instrumentos de aprendizagem, assim como padrões de desempenho adequado na função.

AVALIAÇÃO DE MUDANÇAS DE HABILIDADES FEITA PELOS PRÓPRIOS TREINANDOS

Diante da falta de recursos de medida mais complexos e, geralmente, da falta de tempo para construí-los trata-se de pesquisar junto aos treinandos a fim de obter as suas impressões e indicadores de mudanças de comportamentos.

QUESTIONÁRIOS PADRONIZADOS DE ATITUDES

Produzidos por universidades, centros de pesquisas e especialistas, e abundantes no acervo da psicologia social e organizacional, permitem que sejam efetuadas medidas com razoável grau de precisão e de confiabilidade.

ANÁLISE DE REALIMENTAÇÃO EM GRUPO

Podendo ser efetuada durante e após os eventos de treinamento, dependendo da estratégia desenhada pelo gestor de T&D, baseia-se na força do grupo. Por meio de reuniões com os treinandos, são levantados e discutidos os efeitos do treinamento sobre seu acervo de conhecimento e, a partir daí, o quanto e como os custo, deve ser utilizada pelo gestor de T&D principalmente quando não há tempo para aplicar técnicas mais elaboradas.

EIXO DA AVALIAÇÃO DE REFLEXOS

Refere-se à prospecção de informações que ilustrem os efeitos do comportamento pós-treinamento no exercício dos cargos e funções.

As técnicas mais práticas são as seguintes:

AMOSTRAGEM DE ATIVIDADE

Aplicável nos casos em que várias habilidades, simultaneamente, são trabalhadas pelo programa de treinamento. Quando não é possível analisar efeitos de cada habilidade, como, por exemplo, as acionadas pelos programas de treinamento gerencial, o gestor de T&D deve isolar, dentre elas, as prioritárias.

DIÁRIO DE OBSERVADORES

Trata-se de um procedimento para avaliação de resultados em T&D surpreendentemente pouco utilizado. Para sua mobilização, o gestor de T&D deve se elaborar um check-list cobrindo os tópicos do programa de treinamento e distribuí-lo aos treinandos. Em seguida, deve realizar uma reunião para repassar todas as conclusões alinhadas aos treinandos.

AUTORITÁRIOS

Variação da técnica anterior, igualmente eficaz, consiste na mobilização do treinando como seu próprio observador. Como na técnica anterior, um check-list é elaborado e distribuído ao treinando, com a diferença de que ele deverá particularizar as suas referências e impressões.

ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS EM LARGURA

Metodologia que abrange a totalidade dos treinandos e seus superiores hierárquicos destina-se à ampliação do espectro de investigação do que ocorreu (ou não) após o treinamento. Refere-se, objetivamente, à amarração das impressões colhidas por intermédio da auto-avaliação feita pelos superiores hierárquicos dos treinandos e de outros procedimentos.

ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DOS DADOS APURADOS.

Uma vez finalizando o trabalho de exploração dos resultados do treinamento por meio dos três eixos, o gestor de T&D deve-se debruçar sobre o acervo de informações e fazer aquilo que requer a perícia que o diferencia de um mero “programador de cursos”: a partir de informações técnicas, emitir um parecer técnico.

EMISSÃO DO RELATÓRIO ANALÍTICO

O relatório analítico é indispensável. Sem ele, dificilmente a direção da empresa pouco habituada no que tange à interpretação e compreensão dos fenômenos humanos, conseguirá aquilatar as contribuições de T&D para a saúde do negócio.

CONCLUSÃO

Não existe, pois, uma tecnologia padrão, universal, que possa cobrir todas as necessidades e programas diferenciados de treinamento. O gestor de T&D deve montar a sua própria tecnologia, em sintonia com suas necessidades, possibilidades e dificuldades, o que, de resto, não o diferencia das demais especializações dentro de uma empresa: todas estão se reformulando e buscando seus próprios meios tecnológicos.

Nunca é demais lembrar que, se fosse fácil administrar a questão da educação no meio empresarial, certamente essa responsabilidade seria delegada para um profissional com pouca qualificação... e de baixo custo, não é?

BIBLIOGRAFIA

Hanblim, A.C. Avaliação e controle do treinamento. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1979.

Odiorne, George S. Training by Objetives: na economic approach to management training. MacMillan Publishing Co., 1970.

Wade, Pamela A. Measuring the Impact of Training. Irvine, CA, Richard Chang Ass. 1995.

CAPÍTULO 16

ESTÍMULO, DESENVOLVIMENTO E RESGATE DA CRIATIVIDADE NA EMPRESA.

GISELA KASSOY

A autora atua há 21 anos como consultora organizacional. Especialista em Criatividade. Atende necessidades de Desenvolvimento Gerencial, Administração de Mudanças e Inovações, Geração de idéias e Recuperação Atitudinal. Sendo graduada em Comunicações pela FAAP / SP, trabalhou como supervisora de treinamento na Sabroe :Atlas do Brasil e complementou seus estudos em Criatividade de Nova York em Buffalo, no Center for Creative Leadership na Carolina do Norte, com ;Robert Fritz e Edward de Bono, de cuja metodologia é docente autorizada. No Brasil, além de estar em constante atualização profissional através de cursos breves, formou-se como psicodramatista e fez vários cursos de teatro com Renato Borghi, Cristina Mutarelli e o grupo Tapa. Possui mais de 200 artigos publicados na grande imprensa em revistas especializadas. Reside em São Paulo e já realizou seminários e palestras em quase todo o Brasil, além de apresentações sobre seu trabalho nos EUA e Canadá.

Fone: (011) 885-0441

E-mail:gisela@uol.com.br
Site: www.giselakassoy.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

- Um panorama das possibilidades de estímulo, desenvolvimento e resgate da criatividade na empresa;
- Reflexões sobre conceitos-chave e compreensão do processo criativo;
- Um panorama de benefícios que o desenvolvimento da criatividade traz à empresa;
- Dificuldades encontradas com freqüência na implantação de programas de desenvolvimento da criatividade e formas de administrá-las;
- Uma reflexão sobre aspectos positivos e negativos da criatividade brasileira.

O QUE É CRIATIVIDADE, AFINAL?

As definições são infinitas. Há abordagens psicológicas, sociológicas e até místicas. Olhando para a criatividade do ponto de vista das pessoas nas organizações, prefiro considerá-la uma habilidade. Quem está voltado para os resultados preferirá chamá-la de instrumento.

A PERCEPÇÃO DA CRIATIVIDADE ATRAVÉS DOS TEMPOS

Nos anos 70, surgiu um enfoque mais prático – técnicas como brainstorming e o pensamento lateral estavam em alta. Já havia a consciência de que podemos induzir nossa mente a operar de forma mais criativa.

Posteriormente, houve fase dos estímulos. Era preciso não só conhecer a técnica, mas dispor de um bom facilitador para garantir, por exemplo, que o julgamento fosse realmente adiado em uma sessão de brainstorming – ou melhor que a tempestade cerebral não fosse só garoinha fina.

O QUE É UMA EMPRESA INOVADORA?

Aceitemos a definição de inovação como criatividade aplicada, ou o resultado da criatividade. Quais são as características de uma empresa inovadora?

Um estudo da Manchester Business School, por exemplo, descreve uma organização inovadora como aquela que produz simultaneamente diversificação e aperfeiçoamento em seus produtos, processos, estruturas e estratégias.

PENSAR SOBRE COMO PENSAR

Segundo Edward de Bono, um dos maiores especialistas mundiais no Uso Produtivo do Pensamento, a inteligência é um potencial, assim como o motor de um automóvel, que pode ser mais ou menos potente, ou mais ou menos ágil. O pensamento, por sua vez, é uma habilidade. Pode ser aprendido e desenvolvido.

Equivale ao motorista do nosso automóvel. Assim, pessoas que sabem dirigir bem, isto é, sabem pensar, obtêm melhores resultados com automóveis medíocres do que barbeiros com veículos potentes.

O PODER DA LÓGICA

Um dos recursos típicos do pensamento lógico é a prova (através da argumentação) de que um percurso está certo em todas as suas etapas. Mas, o que isso prova realmente? Se estamos de fato na Era da Descontinuidade – descrita por Peter Drucker como "a era em não poderemos mais confiar no passado para prever o futuro", as estratégias empresariais que seguirem apenas um caminho lógico nem sempre levarão aos melhores resultados.

A ÚNICA ALTERNATIVA

Alternativas devem ser criadas mais do que procuradas. O executivo que afirma que não existem alternativas está limitando a criação de outras possibilidades. O fato de nossa mente não nos trazer alternativas, não significa absolutamente que elas não existem, significa apenas que devemos gerá-las.

OU TUDO OU NADA

A civilização judaico-cristã nos condicionou a ver o mundo de forma dualista – há sempre o bem e o mal, o certo e o errado. Por mais que saibamos que uma situação tem várias causas e várias conseqüências, tendemos a nos apegar à nossa primeira escolha e a reforçá-la, em vez de explorar outras possibilidades.

AVALIAÇÃO

Estamos condicionados a julgar todas as propostas que vemos pela frente. Se adotarmos uma atitude exploradora, em vez de avaliadora, utilizaremos o "Por que não?" ou "Aonde essa idéia pode nos levar?". A busca é sempre no sentido de aproveitar o que há de bom ou especial em cada situação.

CONTROLE

A Teoria do Caos mostra que uma pequena perturbação nas condições iniciais de um sistema complexo pode causar mudanças profundas e imprevisíveis. Segundo Danah Zohar – autora do livro Rewring the Corporate Brain (Reconectando o Cérebro Corporativo) – as soluções que devemos buscar atualmente assemelham-se menos a uma orquestra e mais uma jam session (improviso). Na jam session os músicos interagem livremente e não há condutor.

FÓRMULAS MÁGICAS

Não podemos mais confiar em uma fórmula ou receita para atingirmos resultados. Instrumentos deve ser vistos como princípios ou direcionamentos. Nossas ações serão orientadas por nossas visões e valores.

HABILIDADES MÚLTIPLAS

Pessoas que fantasiam muito não têm necessariamente dificuldades com o pensamento lógico, assim como pessoas muito sociáveis podem lidar bem com a

solidão. A capacidade de desenvolvimento do potencial humano é infinita e não implica a atrofia de um potencial oposto.

TRABALHO E PRAZER

O conceito de trabalho é oriundo da palavra latina tripalium, que descrevia um instrumento de tortura. Mesmo nos países ango-saxônicos, trabalho às vezes é visto como o oposto do lazer e, pior ainda, o oposto do prazer.

TRABALHO E LAZER

Como o trabalho criativo pode ser contabilizado através de horas trabalhadas? Quem nunca passou pela experiência de ter boas idéias no banho ou praticando esportes? O que fazer, invalidar essas idéias? Para quem trabalha de corpo e alma, tempo no local de trabalho é o que menos importa.

CRIATIVIDADE PARA QUÊ?

Há diferentes formas de criatividade: a típica criatividade japonesa, por exemplo, excelente para os programas de qualidade e produtividade se aplica quando a empresa necessita de muitas pequenas idéias. Segundo o pesquisador inglês Michael Kirton, esta é a criatividade adaptadora, que se conforma com as regras e procura soluções dentro delas. Seria, portanto, uma criatividade que atua nos níveis táticos e operacionais, aplicada no dia-a-dia dos funcionários, e que reduz custos, aperfeiçoa produtos e processos, melhora o atendimento e qualidade.

Podemos considerar que a criatividade adaptadora voltada para pessoas é que nos ajuda a vender produtos ou idéias, negociar, delegar, ou seja, tudo o que faz parte de nossas habilidades interpessoais, com altos componentes de flexibilidade, bem como jogo de cintura, sensibilidade e intuição.

Já a criatividade inovadora voltada para pessoas – em altíssima demanda no momento – é que a vai possibilitar as mudanças comportamentais que nossa era exige.

ESTRATÉGIAS DE RH EM FUNÇÃO DAS NECESSIDADES DA EMPRESA

Os conceitos apresentados ajudam o profissional de RH a refletir sobre formas de impulsionar a criatividade na empresa:

CRIATIVIDADE INOVADORA VOLTADA PARA COISAS

Usualmente solicitada à cúpula, gerências e técnicos seniores. É uma criatividade que pode ser desenvolvida via treinamento, mas se espera do RH que selecione funcionários com perfis que os habilitem a gerar a implementar invovações.

A motivação para a inovação é sempre de cunho intrínseco, ou seja, desafio, autonomia e amor pelo trabalho funcionam mais do que o reconhecimento externo.

CRIATIVIDADE ADAPTADORA VOLTADA PARA COISAS

Quando o objetivo é redução de despesas, ou melhoria no atendimento, é um desperdício fixar-se na originalidade. A empresa se beneficiará com a eliminação de um prego ou uma mudança no texto.

Nesse caso, o trabalho em equipe se torna extremamente benéfico, pois o que se quer é uma maior amplitude de percepção e de idéias.

CRIATIVIDADE ADAPTADORA VOLTADA PARA PESSOAS

Necessária para vendedores e negociadores, esse tipo de criatividade contra balança o excesso de scripts e fórmulas para lidar com pessoas.

CRIATIVIDADE INOVADORA VOLTADA PARA PESSOAS

A realização de objetivos é facilitada quando existe harmonia entre os objetivos pessoais e os objetivos da empresa. Portanto, quanto maior o envolvimento com a visão dos objetivos, maiores as chances de sucesso.

ESPECIFICIDADES DOS SEMINÁRIOS DE CRIATIVIDADE

COMO AS PESSOAS VÊEM A CRIATIVIDADE

A criatividade tem sido amplamente divulgada enquanto instrumento profissional indispensável na atualidade. Entretanto, a maioria dos profissionais percebe a criatividade de forma um pouco paradoxal: por um lado, fascinante e divertida, por outro, estranha e pouco digna de credibilidade.

PERMISSÃO

Desenvolver a criatividade envolve estimular a ousadia e o contato com o potencial criativo. Para tal, o facilitador precisa gerar um clima de permissão e até uma certa cumplicidade através de sua postura. O seminário é também um espaço para o erro e até para o ridículo.

GÊNIOS INCOMPREENDIDOS

Mesmo que o objetivo do seminário seja a geração de idéias, vai contribuir de fato para a empresa quem também estiver capacitado a diagnosticar problemas e oportunidades, bem como a avaliar, selecionar, vender e implementar idéias.

Os seminários podem e devem – realçar a geração de idéias, mas nunca ignorar as outras etapas. Trabalhar unicamente com a geração de idéias resulta no desenvolvimento de gênios incompreendidos.

ORDEM DOS FATORES

Para a vivência e compreensão do processo criativo, sugiro as seguintes etapas:

1. **Dinâmica** : São as atividades lúdicas que demonstram formas de a mente funcionar mais produtivamente.
2. **Debriefing**: Trata-se da elaboração da dinâmica para a conscientização do processo.
3. **Apresentação da técnica** – O facilitador agora pode mostrar o mecanismo da técnica;
4. **Aplicação** – Os participantes são convidados a aplicar as técnicas.
5. **Inserção no cotidiano** – É interessante uma discussão sobre como e quando utilizar essa técnica.

APRESENTAÇÃO DAS TÉCNICAS

PRINCÍPIOS OU FÓRMULAS?

Não podemos nos esquecer de que o que hoje chamamos de técnicas em criatividade é, acima de tudo, um apanhado de princípios cuja eficácia já foi comprovada. Pense, por exemplo, na regra número zero da geração de idéias adiar o julgamento: não é obviamente um princípio?

Essa diferenciação deve estar refletida na forma como o facilitador apresenta as técnicas. Afinal muitas pessoas já aplicam os princípios que geraram as técnicas espontaneamente.

EXPANDINDO AS ZONAS DE CONFORTO

Avaliar é menos ameaçador do que criar – trata-se de uma prática que já pertence à zona de conforto da maioria dos participantes. Depois que alguém percebe a possibilidade de avaliar de uma forma criativa (mais do que judiciosa), terá menos receio de suas próprias idéias e estará mais aberto às idéias alheias.

CASOS FICTÍCIOS OU REAIS.

Se a ênfase do seminário é o aprendizado, é preferível sugerir exercícios com casos fictícios de fácil compreensão e até um pouco lúdicos, com a abertura de uma lanchonete etc...

NÃO HÁ RESPOSTA CERTA (NEM ERRADA)

A maior parte do processo criativo utiliza o pensamento divergente, que aceita várias alternativas. Portanto, neste tipo de seminário os exercícios não devem possuir gabaritos ou pegadinhas com apenas uma possibilidade.

O FACILITADOR ENQUANTO EXEMPLO

Não dá para brincar de casa de ferreiro quando se fala de criatividade. O facilitador deve estar capacitado a gerar idéias no ato, lidar com o improviso e ter uma postura flexível.

Evidentemente, não avalie – e, principalmente, não censure – as idéias dos participantes.

APÓS O SEMINÁRIO

Uma vez que o mais importante em um processo de aprendizado é sua aplicação, não podemos desprezá-la ou esperar que ela ocorra espontaneamente. O interessante é contarmos com atividades pós-seminário.

FORMAS DE SE ESTIMULAR A INOVAÇÃO NA EMPRESA

Além dos famosos Programas de Sugestões, dos CCQs e seus derivados e das Equipes de Resolução de problemas, há outros exemplos de possibilidades para o estímulo à inovação:

- Aplicação Monitorada após um seminário;
- Comunicação Interna;
- Reuniões Periódicas;
- Campanhas;
- Laboratório de Criatividade;
- Banco de idéias

As empresas podem usar sua criatividade e gerar outras formas de intervenção de acordo com as suas necessidades e características.

O DIA – A – DIA DE UMA ORGANIZAÇÃO CRIATIVA

Veja alguns conselhos do consultor americano Spyros Makridakis para garantir que a empresa se mantenha criativa:

COMPORTAMENTO

- Conceda às pessoas criativas o grau de liberdade que elas solicitam;
- Crie e mantenha um ambiente semelhante a um campus universitário;
- Garanta muita flexibilidade – reduza a burocracia.

APOIO AO DESENVOLVIMENTO

- Garanta todo o material necessário para pesquisas de produto e de mercado, bem como tecnologia de ponta.
- Convide pessoas-chave do mundo acadêmico para fazer seminários internos e interagir com os funcionários.
- Envolva os clientes em sessões de geração de idéias para melhoria e desenvolvimento de produtos.

ESTÍMULO ÀS IDÉIAS

- Permita que certos funcionários passem até 20% de seu tempo dedicando-se a idéias que nem fazem parte de suas funções.
- Premie anualmente as melhores idéias em diferentes categorias.

IMAGEM

- Garanta que até 1 / 3 das vendas seja de produtos que não existam até cinco anos atrás.

CHAMPION

- Promova o conceito de champion, a pessoa que se encarrega da implementação das idéias;
- Escolha um executive champion para proteger as idéias e fazê-las atravessar os entraves burocráticos.
- Delegue um grupo de especialistas em diversas áreas que dará assistência ao champion.

FORÇAS – TAREFA

- Crie forças-tarefa que, independentemente de suas funções, irão atuar na concepção e implementação de projetos específicos.

PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA LÍDERES E FACILITADORES

Para estimular a criatividade de colaboradores e equipes de trabalho, agrupei alguns princípios que gostaria de explorar.

DESAFIO À CRIATIVIDADE

O líder pode determinar o número de idéias que uma pessoa ou equipe deverá produzir no próximo mês ou nos próximos cinco minutos. O próprio líder deve ser criativo ao criar desafios.

RESPEITAR

O que deveria ser a base para todo e qualquer relacionamento é simplesmente indispensável para permitir que as pessoas criem. Na prática, o respeito humano transparece das seguintes formas:

DIFERENCIAÇÃO

Um líder precisa saber reconhecer e valorizar as diferenças entre cada um de seus liderados. É fundamental saber aproveitar as características de cada um, tanto pessoais como profissionais.

SENSIBILIDADE

A sensibilidade jamais pode ser negligenciada por um líder ou facilitador.

Uma piada ou brincadeira que invada ou ofenda alguém vai gerar tensão mais do que descontrair.

SEPARAÇÃO ENTRE PESSOA E IDÉIA

Existem táticas para evitar a confusão entre a idéia e a pessoa que a deu:

- Não avalie a pessoa, nem mesmo positivamente (“você sempre dá boas idéias”).
- Evite apreciações do tipo “sim,mas...”
- Faça com que a equipe se aproprie imediatamente da idéia (“e se a gente...”).

FALAR É FÁCIL...

Segue um panorama dos entraves mais freqüentes ao desenvolvimento da criatividade nas empresas e sugestões sobre como lidar com eles:

RISCOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Tudo o que é novo envolve risco, mas ele pode e deve ser administrado. A empresa não deve poupar esforços nesse sentido, seja por meio de projetos piloto, técnicas para a avaliação de idéias ou estabelecimento de uma cota para o risco.

RISCOS PESSOAIS

A cultura da empresa deve minimizar o estigma do colaborador que errou por ter arriscado ou o que é diferente ou rebelde.Além disso, os próprios funcionários podem ser capacitados para avaliar e vender suas idéias.

SAÍDA DA LINEARIDADE

Quando quebramos um paradigma, temos de reformar parte de nossa estrutura mental. A experiência pode ser excitante, mas não é exatamente confortável. Pior ainda se a modificação solicitada não for o foco de nossas atenções e os benefícios do novo conceito não forem evidentes.

SAÍDA DA ROTINA

Mudanças nos procedimentos geram irritação e resistência. De preferência, a empresa deve propiciar tempo e permissão para erros e adequações.

CRIATIVIDADE PARA EVITAR MUDANÇAS

Resistência a inovações podem ser pertinente e valiosas. Entretanto, a habilidade de certas pessoas em argumentar contra o novo pode impedir uma empresa de crescer.

INVEJA

Chefes devem se transformar em líderes, ou seja, pessoas que são valorizadas não só por suas idéias, mas também pelas idéias de sua equipe.

Para evitar a inveja entre colegas, o melhor é não estimular o culto ao “pai da idéia”.

MUDE JÁ!

Todo marinheiro precisa de um porto seguro. Planejamento para inovações deve levar em conta etapas e um certo tempo para adaptação. Se esse tempo for impossível, pode-se pensar, por exemplo, na segurança de um coach mais acessível ou no reforço de alguma tradição.

DEFASAGEM ENTRE DISCURSO E AÇÃO

Não há nada mais desanimador do que observar este comportamento nas chefias. Entretanto, segundo o psicólogo Amitai Etzioni, o conhecimento, ou melhor, a percepção intelectual da necessidade da mudança, vem antes da atitude – a motivação para a mudança.

O JEITINHO BRASILEIRO DE CRIAR

O leitor percebeu pelo meu currículo e pelo menos autores citados, que minha formação e reciclagem foram, em grande parte, feitas no exterior. Mas foi justamente essa formação – e discussões com meus colegas estrangeiros – que me fizeram perceber as especificidades da criatividade brasileira.

Comecemos com nossos pontos fracos:

ESSE FILME EU JÁ VI

De novo, olhos no passado, só que, desta vez, olhos nostálgicos. Não há maior ilusão do que o sonho de voltar para trás. Pensar no futuro com os olhos de passado nos tira a visão estratégica e dificulta os processos de mudança;

EU ERA FELIZ E NÃO SABIA

De novo, olhos no passado, só que, desta vez, olhos nostálgicos. Não há maior ilusão do que o sonho de voltar para trás. Pensar no futuro com olhos de passado nos tira a visão estratégica e dificulta os processos de mudança.

TERMINAR EM PIZZA

O brasileiro não é um povo de briga. Pode até perder um amigo por uma piada, mas não por uma idéia. O medo de não ser aceito, de criar inimizades na empresa ou de ser chamado de cabeça-dura já fez muita gente desistir de suas idéias e de seus pontos de vista.

MANDA QUEM PODE, OBEDECE QUEM TEM JUÍZO.

Infelizmente, ainda há muito autoritarismo no ar. A confusão entre iniciativa e desrespeito ainda faz parte da cultura nacional.

BAIXO ASTRAL É QUE É LEGAL

O economista Stephen Kanitz já escreveu sobre o custo do pessimismo, demonstrando como expectativa de inflação e o efeito tequila em 1994 fizeram com

que investimentos fossem adiados, o que fez com que o consumo explodisse, o que fez com que importássemos mais, o que gerou nosso déficit comercial, juros altos e parte do desemprego. Mas continuamos chorando miséria, contagiando nossos amigos, clientes e fornecedores e justificando nosso fracasso. O pessimismo deveria estar incluído no Custo Brasil!

LEVAR VANTAGEM

Neste aspecto, estamos evoluindo. Entretanto, o medo de usar a espeteza está fazendo com que alguns confundam oportunismo (ganha-perde) com oportunidade (ganha-ganha).

EU NASCI ASSIM

Algumas pessoas não acreditam que são capazes de mudar. “Não sei vender ou “Não tenho jeito para línguas” são crenças que só nos prejudicam”. Com certeza, não conseguiremos mudar enquanto continuarmos acreditando nisso.

O INFERNO SÃO OS OUTROS

Se não por conveniência, abdicamos de nosso poder simplesmente por desconhecê-lo. Esquecemos que, além do poder que nos é delegado junto com nossas atribuições, temos um enorme poder de influência.

Se um bebê tem o poder de tirar o sono de seus pais, se uma criança tem o poder de vencer pelo cansaço, como é que nós adultos, não usamos nosso poder para lutar por aquilo em que acreditamos? Felizmente, temos também nossos pontos fortes, aliás, amplamente reconhecidos lá fora. Vamos a eles:

JOGO DE CINTURA

Qualquer executivo brasileiro pode se considerar PhD em administração de surpresas. Essa nossa flexibilidade – em termos macro e micro – já é tão reconhecida que, no CPSI congresso que recebe em média 90 brasileiros por ano.

PREOCUPAÇÃO COM OS OUTROS

Gostamos de agradar, de estar bem com todos. E para agradar, sempre desenvolvemos nossa sensibilidade, essa intuição específica que nos ajuda a perceber outro.

ORGULHO DO LADO LÚDICO

Futebol, samba e até uma sexualidade brejeira não é show. O orgulho dessas características estimula a descontração. Quem é capaz de driblar, sambar e flertar também sabe brincar com as idéias.

CONVENIÊNCIA COM A MAGIA

Não somos uma cultura cartesiana. Aceitamos as religiões afro-brasileiras e respeitamos nossa intuição. A criatividade precisa desse componente: por definição quando somos criativos, nunca sabemos aonde vamos chegar.

ENTUSIASMO

O brasileiro sabe ser baixo astral, mas também sabe querer com fervor. Algumas organizações já conseguiram levar seus ambientes o entusiasmo dos campos de futebol e das escolas de samba.

SINCRETISMO

Não somos uma cultura que divide compartimentaliza ou rotula. Religiões, pratos de comida, raças, tudo se mistura em nossa cultura.

IMPROVISO

Há aqueles que deixam tudo para a última hora na esperança de se verem livres de suas tarefas. Mas há aqueles que conhecem e respeitam o processo de incubação. Conhecer e respeitar o seu timing ("na hora eu vejo", só consigo fazer na última hora") é um jogo perigoso, mas há bons jogadores nessa especialidade.

CONCLUSÃO

A maioria das empresas percebe a necessidade da inovação para sua sobrevivência. Entretanto, poucas organizações estão satisfeitas com a criatividade de seus colaboradores.

Como os demais desafios que enfrentamos, não há receitas prontas para trazermos à tona o potencial criativo das pessoas. O que pode um agente da criatividade fazer? Conhecer os enfoques e possibilidades de atuação, selecioná-los e combiná-los.

BIBLIOGRAFIA

Senge, Peter et al. *A quinta disciplina*. Livro de Campo. Qualitymark, 1997.
Damásio, Antonio. *O erro de descartes.* Companhia das Letras, 1994.
De Bono, Edward. *A Técnica dos Seis Chapéus.* Ediouro.
De Bono, Edward,.*O pensamento lateral na administração*. Saraiva.
De Mais, Domenico: *A emoção e a regra. José Olympio, 1998.*
Giannetti, Eduardo. *Auto-Engano.* Companhia das Letras, 1997
Kao, John. Jamming. *The Art and Diccipline of business Creativity.* Harper Business, 1996

CAPÍTULO 17

ABORDAGENS AVANÇADAS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO

INÊS COZZO OLIVARES

A autora tem 16 anos de experiência na área de RH, sendo articulista da revista T&D desde 1993, bacharel em Psicologia pela Universidade Metodista de São Paulo, co-autora do Manual de Treinamento E Desenvolvimento (Makron Books 1995), conferencista internacional e coordenadora de eventos como "Jornadadas vivenciais: Novos mitos e paradigmas em RH" (em parceria com a ABTD com a revista T&D – 1998). É, ainda Consultora da Entheusiasmos consultoria em Talentos Humanos & Qualidade há 9 anos. Exerceu cargo de chefe de R&S / T&D – Natron Eng. S/A e de gerente de projetos ABTD-SP. Possui experiência docente, de liderança e consultoria em diversas empresas nacionais e estrangeiras para todos os subsistemas de RH. Possui o título de Máster Practitioner em Programação Neuroliguística e ministra cursos e workshops de Métodos Avançados a RH, sendo sistematizadora do Método de Ampliação das Percepções e Recuperação do Reflexo com Oswaldo Montenegro e Eduardo Carmello. Atualmente é vice-presidente da ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.

Fone: (011) 6946 – 5757

GUILHERMO SANTIAGO

O autor é músico profissional com diversos prêmios em vários estados (cantor, compositor e intérprete), criador do método sistemático de organização musical – SOM, professor e pesquisador de música. É, ainda, colaborador da ABTD, - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, Consultor da T´AI Consultoria em Talentos Humanos & Qualidade e da Enthusiasmos Consultoria em Talentos Humanos. Tem experiência docente em diversas empresas nacionais e estrangeiras, ministra cursos e workshops de Desenvolvimento por meio da Musicalidade e é formado em programação Neurolinguística.

Fone: (011) 9215-9622 E-mail:guilhermo.santiago@zipmail.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

O objetivo é trazer, em linguagem simples, novas propostas de trabalho, técnicas, métodos e temas para a atuação do profissional de T&D.

MÉTODO SISTEMÁTICO DE ORGANIZAÇÃO MUSICAL S.O.M

SENTIDOS DO SOM E DA MÚSICA E SUAS APLICAÇÕES EM T&D

O poder da música é tão fantástico que ela é utilizada até para a cura. É o caso, por exemplo, dos mantras.

O efeito da música no ser humano se dá através do Arquivo Sonoro / emocional e da combinação das vibrações das notas musicais, que gera a movimentação da membrana do tímpano.

Baseado nos estudos da Musicoterapia clássica, o psiquiatra inglês Robert Schauffer observou os seguintes efeitos dos instrumentos sobre o organismo.

- Piano – Combate a depressão e a melancolia.
- Violino – Combate a sensação de insegurança.
- Flauta doce – Combate o nervosismo e a ansiedade.
- Metais de sopro – Inspiram coragem e impulsividade.

MÚSICAS DE EFEITO RELAXANTE

Experimente utilizá-las entre os intervalos de coffee-brake por exemplo:

- Hino ao Sol, de Rimsk-Korsakov
- Sonho de amor, de Liszt
- O lago dos cisnes, de Tchaikovsky
- Fantasia e fuga em sol menor, de Bach
- Serenata, de Schubert

MÚSICAS QUE PROMOVEM TRANQUILIADE PROFUNDA

Procure utilizá-las durante reuniões problemáticas e de temas difíceis

- Ave Maria, de Schubert
- Rêverie, deSchumann
- Canção da Índia, de Rimsky-Korsakov
- Suíte em Ré Maior, de Bach
- Air of Londonderry – Celtic Spirit – Reflections of Nature

MÚSICAS PARA DIMINUIR A ANSIEDADE

Experimente deixá-las tocando enquanto treinandos vão chegando na sala e sempre que quiser desenvolver um exercício harmonizador ou simplesmente harmonizar o grupo.

- Barcarola (dos Contos Musicais), de Offenbach
- Dança Polovetsiana, de Borodin

- Os 4 Improvisos, de Chopin
- Canção em palavras, Andante Cantabile, Primeiro
- Quarteto para cordas em Ré, de Tchaikovsky.

MÚSICAS PARA ACALMAR AMBIENTES TUMULTUADOS

Experimente deixá-las tocando de fundo quando surgir alguma polêmica no ambiente.

- Sonho, de Debussy
- Tema de amor da Abertura de Romeu e Julieta, de Tchaikovsky
- Pavana para uma Infanta Defunta, de Ravel
- Morte do amor, de Tristão e Isolda, de Wagner
- Dia de Esponsales em Troldhausen (Noturno),de Grieg

MÚSICAS PARA COMBATER O ESTRESSE E DOENÇAS CORRELATAS

Excelentes para quem está desenvolvendo programas de qualidade de vida

- Traumergi, de Schuman
- Clair de Lune, de Debussy
- Melancolia Matinal, da Suíte Peter Gynt, de Grieg
- Canção da Estrela da Tarde, do Tannhauser, de Wagner

RODA DE ATIVAÇÃO

OBJETIVOS

- Colocar o corpo e a mente em contato com o estímulo da música, para que trabalhem em harmonia durante os exercícios principais,relaxando.
- Iniciar processo de entrega do corpo à música.

CONSIGNA

- Fiquem em forma de círculo, abraçados pela cintura, fechem os olhos e deixem a música entrar, isto é, ouçam a música simplesmente.
- Quando você sentir que a música está tomando todo o seu pensamento, permita ao seu corpo entrar em um suave embalo para a direita e para a esquerda.
- Lembra-se de que as pessoas que estão ao seu lado têm, cada qual, seu próprio ritmo e tempo internos. Permita que elas acompanhem os movimentos no ritmo delas, sem deixar de vivenciar o seu. Você saberá como fazê-lo. Apenas deixe acontecer.

TEMPO: 5

MÚSICA: Sleep shores – The London Starlight Orchestra and Singers.
Ou qualquer outra relação de músicas para acalmar, de efeitos relaxantes, e que promova tranqüilidade.

ALONGAMENTO

OBJETIVOS

- Continuar o processo de aquecimento do corpo.
- Trabalhar simbolicamente a conquista de espaço vital.
- Alongar o corpo e ampliar seus limites.

CONSIGNA

- De olhos fechados, descubra qual é o seu limite em todas as dimensões (para cima, para baixo, para os lados...); então, vá expandindo esses limites suave e lentamente, em movimentos redondos e contínuos caminhando pela sala como se você fosse o vento. Mas não uma ventania – uma suave brisa que, mesmo quando encontra flores em seu caminho, em vez de considerá-las como obstáculos, passa por elas em uma suave carícia e continua seu caminho. Desse modo, se você encontrar outra pessoa durante sua busca, seu toque poderá também se transformar em um suave toque e você poderá continuar seu movimento sem ferir ninguém.

TEMPO: 5´

MÚSICA: Elegy – Jethro Tull e Orquestra Sinfônica de Londres

CAMINHAR INTERATIVO

OBJETIVOS

- Continuar o processo de aquecimento do grupo e do corpo.
- Iniciar o processo de olhar nos olhos uns dos outros.
- Integrar o corpo inteiro à música, dividindo a atenção em down e up time.
- Desenvolver flexibilidade, mudando o sentido do caminhar inúmeras vezes.
- Tomar consciência do pisar e se ele está ou não equilibrado, idem em relação à postura do corpo e posição dos ombros e cabeça...
- Qualificar a presença de outra pessoa em vez de fingir que não a viu.
- Começar a administrar o silêncio quando em contato com outras pessoas (O silêncio é constrangedor para quem não está habituado com ele)

CONSIGNA

- Vamos caminhar agora em todas as direções possíveis.
- Entretanto, esse será um caminhar totalmente descomprometido com o chamado modo “normal”. É antes um caminhar completamente comprometido com a música e com os movimentos que ela lhe sugere.
- Procure perceber como é o seu pisar. Você pisa do calcanhar até a ponta do pé? Esse modo de pisar oferece a você o equilíbrio de que você precisa?
- Perceba também seu corpo como um todo. Ele está ereto? Está demonstrando sua segurança e capacidade de se autoconcentrar?

TEMPO: 5´

MÚSICA: This guy´s in love with you – burt Bacharach.

BIBLIOGRAFIA

Gaona, Saúl. *Consonância y Dissonância Musical.*Offset Color.
Hamel, Peter Michael. *O Autoconhecimento Através da música.* Cultrix.
H.J. Koellreutter. *Introdução – A Estética e a Composição Musical Contemporânea.* Ed. Movimento.
Reti, Rudolph. *Tonalidad Atonalidad Pantonalidad. Ed. Riap.*
Schafer, Murraay. O ouvido pensante. Ed. Unesp.
Tame, David. *O poder oculto da Música.* Ed. Cultrix.
Watson, Andrew e Drury, Nevill. Musicoterapia. Ground.
Wisnik, José Miguel. *O som e o sentido.* Companhia das Letras.

MÉTODO DE ADMINISTRAÇÃO EMOCIONAL – MAE

O método de Administração Emocional (MAE), nasceu da experiência com a área organizacional e educacional a partir da observação e estudo de casos práticos, com a percepção e o desenvolvimento de técnicas buscando criar condições para que o ser humano aprenda a desenvolver de forma satisfatória suas relações com o mundo, seus semelhantes e o universo, inserido no seu papel profissional e pessoal, através da conscientização e vivência de suas emoções básicas e de como lidar com elas. O exercício ilustrativo na seqüência do capítulo pretende mostrar como isso ocorre em um treinamento organizacional.

RITUAL DAS EMOÇÕES VERDADEIRAS E DOS DISFARCES

OBJETIVOS

- Resgatar a consciência das emoções autênticas (Basicamente, Medo, Alegria, Raiva, Tristeza, Amor) que ficaram sublimadas pelas emoções de disfarce.
- Vivenciar emoções.
- Administrar conflitos.

RECURSOS

Materiais

- Duas folhas de papel ofício para cada participante
- Aparelho de som
- Três ou mais rolos de fita crepe.
- Pincel atômico para cada participante.
- Recipiente de metal resistente para o fogo, tipo tacho de cozinha.
- Vidro de álcool.
- Luz de ambiente com penumbra (desejável)

- Ambiente, se for uma sala, com formato em U.
- Fósforos

Músicas

- Reflexão: Magnetic Fields – Jean Michel Jarré
- Queima: Canto de entrada – 2IHU e Marlui Miranda
- Duração dinâmica: aproximadamente 80 minutos
- Número de participantes: Máximo 25

Importante: Antes de iniciar, convém que já se tenha feito uma exposição dialogada sobre emoções autênticas e disfarces.

CONSIGNA

- Pedir ao grupo para ficar na posição mais confortável possível para o relaxamento (desejável penumbra). Preferencialmente, em posição de Lótus (posição típica de meditação oriental), em que as pernas se cruzam, sobrepostas.
- Música Reflexão como fundo.
- Pedir que se concentrasse no som da música (aumentar volume) e, após aproximadamente um minuto, que tomem contato com suas emoções de disfarce – as que fazem parte dos jogos psicológicos, chantagens emocionais, mecanismos utilizados para obter o que desejam dos outros.
- SEM UTILIZAR A EXPRESSÃO VERBAL, saindo aos poucos do estado de reflexão, que eles escrevam na folha – de forma visível – qual a emoção contactada.
- Fixar a folha com fita crepe no peito.
- Voltar à posição de reflexão, tomando agora contato com a emoção autêntica – a que é sublimada por aquela de disfarce contactada minutos atrás.
- SEM UTILIZAR A EXPRESSÃO VERBAL, saindo aos poucos do estado de reflexão, que eles escrevam na folha – de forma visível – qual a emoção contatada.
- Fixar a folha com fita crepe NAS COSTAS.
- Pedir que caminhassem, SEM UTILIZAR A EXPRESSÃO VERBAL, aproximadamente por dois ou três minutos (utilize seu feeling), e observem quais as emoções apresentadas pelas pessoas.

Com o grupo em Círculo

- “Agora, vocês podem retirar a emoção de disfarce que está no peito, observá-la bem e perceber onde ela o impede de fluir melhor como pessoa, profissional, ser humano”.
- Entrar com o tacho aceso e colocá-lo no meio do círculo.

Observação: Se houver penumbra e o tacho já estiver aceso, o efeito visual e psicológico é melhor.

- Música “Queima” aumentando de volume, conforme o “calor da emoção” do grupo.

Observação: Na história da humanidade, o fogo adquire também a forma de purificação e, segundo a filosofia oriental, promove a expansão.

- Pedir que depositassem a folha de emoção de disfarce no tacho, meditando simbolicamente que aquela emoção já cumpriu sua função até o momento e agora ela não lhe serve mais, você não precisa mais dela e tem a oportunidade de dar, agora, lugar à emoção autêntica.
- Informar que quem não quiser queimar a folha – talvez por não sentir que esse seja o momento certo e que ela ainda tem alguma função ou mesmo que ela deva permanecer consigo até seu amadurecimento, ou ainda por outros motivos – que não o faça.
- A idéia central é deixar claro ao grupo que queimar a emoção não quer dizer livrar-se dela. Esse é um sinal simbólico que ameniza os efeitos da emoção disfarçada, dando lugar à autêntica.
- Retirar o tacho com o fogo e pedir ao grupo que retire a emoção autêntica fixada nas costas, passando-a para o peito, simbolizando sua livre expressão.
- Pedir ao grupo que caminhe pela sala, expressando também pelo corpo sua emoção verdadeira.
- Salientamos que o comum aqui é surgir dificuldades na expressão. É importante o papel do facilitador nesse momento, incentivando para que o grupo expresse a emoção.
- Terminado o exercício, abrir espaço para o grupo relatar o que sentiu da experiência, fazendo um link com o seu papel profissional e / ou pessoal.

OS JOGOS TEATRAIS NO DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL HUMANO

Conheço pelo menos quatro maneiras de explorar o tema “jogos teatrais” em empresas.

1. Contratando um psicodramatista (Psicodrama Empresarial);
2. Contratando uma companhia de teatro para escrever e representar uma peça referente a um determinado assunto, para sensibilizar os funcionários sobre esse tema; por exemplo: 5s ou Qualidade Total, as mais solicitadas;
3. Contratando professores de teatro para ensaiar os próprios funcionários para que atuem em uma peça sobre um assunto específico; por exemplo: Atendimento a clientes;
4. E, finalmente, utilizando exercícios escritos e preparados para o treinamento de artistas de teatro em cursos de T&D.

COMPOSIÇÃO DE ESTÁTUA

OBJETIVOS

- Criado por Eduardo Carmelo, esse é um dos exercícios mais poderosos em termos de impacto no grupo e dos que obtêm melhor feedback e analogias do grupo.
- É muito importante a consigna neste exercício. Se alguém tentar mudar a estátua do seu parceiro (a), poderá estar demonstrando inconscientemente sua tendência a conduzir, mas também sua dificuldade em perceber, aceitar e, ás vezes até, respeitar o modo de ser da outra pessoa.

- É, por excelência, um exercício de reflexo, percepção, flexibilidade, criatividade e mudança, por suas características de agilidade, imprevisibilidade, liberdade total para criar, decidir e aplicar essas decisões.

CONSIGNA

- Explicar os objetivos do exercício, descritos acima (é útil e importante "alimentar" o hemisfério esquerdo de informação para que de "libere" o direito para "brincar").
- Juntar-se em pares.
- Uma pessoa da dupla fará uma estátua.
- A outra observará por milésimos de segundo e, o mais rápido possível, irá compor uma nova estátua SEM MODIFICAR A POSIÇÃO DE SEU / SUA PARCEIRO(A).
- Para que a primeira pessoa que fez a estátua saiba que o(a) parceiro(a) está pronto(a), este(a) o(a) tocará levemente e congelará aí sua exposição.
- Ao se perceber tocada, a pessoa vai imediatamente desfazer a estátua para olhar, também rapidamente, a nova posição do(a) colega e compor uma nova estátua com ele(a), e assim consecutivamente.

Música: "Over my shoulder" – Mike and the Mechanics

BIBLIOGRAFIA DE JOGOS TEATRAIS

Adler, Stella. *Técnicas de Representação Teatral.* Civilização Brasileira, 1988.
Boal, Augusto. 200 *Exercícios e jogos.* Civilização Brasileira, 1989.
Diniz, G.J.R.*Psicodrama Pedagógico* – teatro-educação.1995.
Herrigel, *Eugen.Zen´in der Kunst dês Bogenschiessens.* Otto Wilhenlm Barth Verlag, 1975.
Massaro, Geraldo. *Esboço para uma Teoria de Cena. Agora, 1996.*
Reverbel, Olga Garcia. *Jogos Teatrais na Escola.* Spcione.
Spolin, Viola. *Improvisação para o Teatro*. Perspectiva, 1963.

JOGOS COOPERATIVOS

"Se o importante é competir, o fundamental é cooperar". Este é o lema do professor de Educação Física e Filosofia, Fábio Otuzi Brotto, autor do livro que tem o mesmo nome do título desta seção e que vem trabalhando com instituições e organizações para minimizar a competição e potencializar a cooperação entre as pessoas.

O princípio dos jogos cooperativos é que "a maneira como jogamos pode ser mais importante do que se pensa, pois ela significa nada menos do que a maneira como nos colocamos no mundo." J.B. Leonard.

VANTAGENS DA COOPERAÇÃO

- Joga COM os outros e não CONTRA eles.

- Joga para superar desafios ou para vencer obstáculos, não para vencer alguém.
- Objetivos são alcançados com a participação de todos, todos criam e contribuem.
- Consegue maior homogeneidade nesta contribuição.
- Obtém maior produtividade.
- Valoriza metas coletivas, e não interesses individuais.
- Elimina a agressão e a desconfiança.
- Desenvolve atitudes de empatia, cooperação, estima e boa comunicação.
- Os participantes desenvolvem senso de unidade e o sucesso é compartilhado.
- Tudo é possível para todos.
- Desenvolve equipes fortes de trabalho (o outro passa a ser visto como parceiro, e não como adversário).
- Melhora o clima organizacional.

JOGO DOS AUTÓGRAFOS

OBJETIVOS

- Transformar competição em cooperação.
- Demonstrar, através dos sentimentos positivos gerados pelo sucesso conjunto, que a atitude cooperativa é melhor, mais saudável, mais ecológica e mais produtiva.
- Estimular a formação de equipes coesas e times fortes de trabalho.

CONCLUSÃO

Acreditamos que o sucesso na busca de resultados mais efetivos através do trabalho com talentos humanos depende de métodos, técnicas e sistemas que proponham uma abordagem holística, abandonado a linguagem e a prática fragmentária, encarando o ser humano como um todo inseparável e inserido em um contexto maior. Que, mesmo não estando plenamente desenvolvidas, essas práticas possam ser pesquisadas e aplicadas por aqueles que se proponham a fazê-lo. Afinal, acreditamos que tudo que desenvolve a consciência está intimamente ligado entre si. Portanto: o que é bom e enriquecedor para a sua vida pessoas também o é para sua vida profissional

BIBLIOGRAFIA DE JOGOS COOPERATIVOS

Brotto, Fábio Otuzi. *Jogos Cooperativos*. Projeto Cooperação.
Brown, Guilhermo. *Jogos Cooperativos*. Sinodal.
Orlick, Terry. *Vencendo a Competição.* Círculo do Livro

CAPÍTULO 18

TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO E JOGOS DE EMPRESA

ARTUR MARINHO DE MEDEIROS

O autor é graduado em Ciências Jurídicas e Sociais (UFRN); professor universitário e Pro-Reitor acadêmico da UFRN; consultor licenciado para Formação de Quadros Dirigentes (Instituto Battelle-Genebra); psicodramatista / diretor de Psicodrama; (Role-Playing Pesquisa e Aplicação-SP); especialista em T-Group; consultor organizacional em Comportamento Humano há 25 anos; escreve artigos para revista especializadas; é consultor para Modernização Organizacional, atende a Sistemas-Empresas no Brasil, Colômbia, Peru, México, Chile e Argentina, desenvolvendo projetos que objetivam : Identificação de Cultura Organizacional, Construção de Grupos, Sensibilização e Mobilização para a mudança, Pacificação Interpessoal, Integração Vertical, Transformação Organizacional. É diretor-executivo e consultor da Tempo – Tecnologia, Métodos e Procedimentos Organizacionais S / C Ltda.

Fone:(011) 262-9600 E-mail:artmarin@uol.com.br
Fax: (011) 262-9310

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Dentro da grande moldura de Métodos e Técnicas de T&D destaca-se a temática: Técnicas de Simulação e Jogos de empresa, sobre a qual faremos indicações e dedicaremos análises, sublinhadas sempre pela preocupação de produzir um texto pragmático que oriente o leitor para a prática efetiva de situações de Treinamento pelas quais venha a responsabilizar-se profissionalmente.

PARTE I – TREINAMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE ADULTOS

Começaremos procurando resolver conceitualmente a questão do treinamento para desenvolvimento. Em princípio, todo treinamento visa ao desenvolvimento do profissional objetivado pelo mesmo. Ou, para ser mais exato, o desenvolvimento de um papel social particularmente importante: O PAPEL PROFISSIONAL.

Temos com Jacob Levy Moreno que papéis Sociais "são unidades culturais de conduto" (papel de Filho, papel de Estudante, papel Profissional).

DESENVOLVIMENTO DO PAPEL PROFISSIONAL EM CONTEXTO GRUPAL

Em muitos casos, o treinamento pode e deve ser feito em caráter individual, a exemplo dos estágios supervisionados, das viagens de observação e outros mais. Entretanto, até para equilibrar a relação custo-benefício, as abordagens de treinamento devem considerar o treinando em conjunto com outros treinandos. Nesses casos, surgem as circunstâncias que nos interessam especialmente considerar: a dos Grupos Primários e a dos Grupos Secundário.

Entende-se por grupo primário o contexto grupal de primeira referência do treinando, aquele com quem convive no cotidiano, com quem senta, com quem vai operar diretamente.

Grupo secundário será então aquele de composição aleatória, ainda que integrado por pessoas pertencentes a uma mesma Cultura Organizacional. Neste caso, podemos admitir grupos compostos de profissionais de áreas diferentes, até de hierarquia diferente, desde que próxima.

SEQUÊNCIA BÁSICA DE INTERVENÇÃO DE TREINAMENTO PARA DESENVOLVIMENTO

A montagem e execução de uma proposta de treinamento, seja ela Formativa ou Informativa, deve cumprir uma seqüência crítica essencial.

PROSPECÇÃO

A partir de uma demanda específica do Sistema-Cliente, ou mesmo de uma leitura preliminar que aponte a necessidade específica, deve-se proceder a uma cuidadosa prospecção pertinente à disfunção observada. Questionar profundamente todos os seus aspectos e nuanças é indispensável até para que se tenha a certeza

de que a reparação passa, sem dúvida, por uma intervenção de treinamento, pois muitas vezes nem passa. Uma prospecção mais ampla, mais detalhada, pode ocorrer e transformarem-se em efetivos levantamentos de necessidades, alguns até sofisticados, outros eminentemente pragmáticos e funcionais como o Treinograma de Azoubel, largamente utilizado.

PLANEJAMENTO

Obtidos os dados da disfunção e confirmada a fidedignidade dos mesmos, vem a fase de planejamento, da montagem de Proposta Resolutiva que deve começar pela estruturação de um programa tentativo capaz de reparar a disfunção identificada. A partir do Programa, embora possa parecer contraditório, sugerimos que se escrevam então os objetivos instrucionais, para em seguida redigir-se uma justificativa ou o porquê de fazer ou seguir aquela seqüência programática.

AQUECIMENTO

O inespecífico tem início com as atividades de pré-mapeamento do Grupo a se abordado. Trata-se de breve apanhado sobre:

a) os participantes individualmente considerados: idade, escolaridade, experiência profissional, tempo na empresa e na função.

b) o Grupo: tipo de sinergia que apresenta, sociometria provável, conflitos interpessoais previsíveis, história grupal.

.

FOCO DA ABORDAGEM CONCRETA

Reunidos as Pré-condições já referidas, o foco disfuncional deve ser abordado concretamente. Seja a proposição de treinamento informativa (opercional) ou formativa (reformuladora), tem início, no primeiro caso, a transmissão de informações necessárias a reparação / habilitação pretendida.

PROCESSAMENTO

Sobretudo nas situações em que se provocar ou trabalhar a dinâmica interna do grupo por meio de vivências, jogos ou simulações, é indispensável proceder a um cuidadoso processamento com os participantes sobre o que foi produzido ou desvelado. Tal procedimento é indispensável, primeiro, para justificar o jogo ou exercício praticado; segundo, para aproveitá-lo convenientemente.

AMARRAÇÕES CONCLUSIVAS

E conseqüência natural de um correto processamento. São os fechos, as sistematizações perceptuais que, bem posicionadas, situam, orientam, transmitem conhecimento de modo eficaz. Logo, é essencial amarrar com o grupo em treinamento as leituras, percepções, descobertas e até posicionamento decidido em conjunto.

ABORDAGENS DE TREINAMENTO

Entendemos ser adequado, para melhor compreensão e análise, separar as abordagens de treinamento em dois grandes conjuntos:o das abordagens convencionais e o das não-convencionais.

ABORDAGENS CONVENCIONAIS

Chamamos de abordagens convencionais de Treinamento aquelas planejadas e executadas para resolver necessidades de instrução operacional, de caráter nitidamente informativo. Nestas, a relação instrutor-treinando tem características muito próprias: um sabe tudo sobre os conteúdos em questão, o outro sabe pouco ou quase nada.

ABORDAGENS NÃO-CONVENCIONAIS

Chamamos de abordagens não-convencionais de treinamento aquelas que pretendem atingir objetivos instrucionais seguindo o fluxo de interesses e preocupações de um grupo, trabalhando os seus temas e focos emergentes, buscando resolver aprendizagens a partir de métodos e técnicas ativos que ajudem os participantes a formar posicionamento, postura, resolutivos dos eu ser e estar no mundo, por meio dos seus Papéis Sociais.

PARTE II

Nesta segunda parte do texto, daremos atenção aos subtemas pertinentes às técnicas ou metodologias destacadas da Didática Ativa (Método do Caso, Jogos de Empresas, Laboratório de Sensibilidade, Dinâmica de Grupo, Role-playing, de natureza prática).

MÉTODO DO CASO

O método do caso, de estudo de casos ou por meio de casos começou a ser aplicado em 1910 na Escola de Administração de Harvard. Talvez pela simplicidade definida na ação de tomar um caso como exemplo, estudar suas nuanças e implicações, elaborando um plano de ação para, por meio dele, chegar à solução eficaz, a Metodologia em análise não reuniu em torno de si preocupações mais elaboradas, consubstanciadas em bibliografia extensa e elucidativa.

PESQUISA

A pesquisa compreende duas etapas que se efetivam por duas modalidades de ação diferentes. As etapas são: inicial, que consiste em trabalho de campo para coleta de dados e organização escrita do que seria a primeira informação formal do caso; a subseqüente, que compreende a revisão dos dados obtidos, o cruzamento das informações registradas e checagem final, buscando o desenvolvimento do esforço para registrar tudo que se possa ter relação e importância para o levantamento processado.

DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento compreende:

a) a redação preliminar do caso, ou seja, a descrição dos eventos que se sucederam;

b) a revisão do texto sob a ótica da legitimidade e da fidedignidade dos registros ali feitos, num relato acessível e completo.

REDAÇÃO DO CASO

A redação deve ser objetiva, utilizando citações diretas, dados, documentos, fontes; deve também usar poucos adjetivos, seguindo a ordem cronológica dos acontecimentos, incluindo percepções e entendimentos das pessoas envolvidas.

JOGOS DE EMPRESA

Os treinandos, individualmente ou em equipe, são provocados por uma proposta que procura reproduzir simbolicamente as circunstâncias do dia-a-dia organizacional num aqui e agora de treinamento, sofrendo ou aproveitando as conseqüências boas ou más das decisões tomadas.

Segundo Cris Elgood, pode caracterizar-se como jogo de empresa qualquer exercício que atenda a quatro condições específicas.

a) A proposta de Jogo deve ter estrutura constante, de modo a ser repetida e reconhecida como a mesma sempre que utilizada.
b) Confrontar os treinandos com uma situação em que possam intervir, alterando-a para melhor ou pior em face de suas decisões.
c) Conter um parâmetro prévio convincente que represente um ponto de chegada máximo, desejável, para comparação com os resultados.
d) Passar sempre uma adequada quantidade de dados, informações administrativas e comportamentais, meios e instrumentos articuláveis para o cumprimento do exercício.

LABORATÓRIO DE SENSIBILIDADE

O laboratório de sensibilidade não é exatamente uma técnica, é mais, no conjunto dos seus mecanismos e procedimentos, uma metodologia de abordagem de grupo. Não é jogo; vale-se, inclusive, de inúmeros jogos para cumprir sua proposta. Como metodologia, começou a ser formulada em 1947, durante um Seminário de formação para relações humanas, dedicado a professores, animado e dirigido por Kurt Lewin, em Connecticut, Estados Unidos. Foi chamado inicialmente de Training-group ou T-Group.

DINÂMICA DE GRUPO: EXERCÍCIOS DE ROLE-PLAYING; PSICODRAMATIZAÇÕES.

DINÂMICA DE GRUPO

Dinâmica de grupo é a expressão que nomeia genericamente o processo de mobilização social de que lançam mão todos os métodos ou técnicas da chamada didática ativa.

Portanto, qualquer jogo de treinamento que provoque ou envolva o contexto grupal é praticado aproveitandoà dinâmica do grupo.

EXERCÍCIO DE ROLE – PLAYING

Por seu lado, a técnica do Role – Playing, do jogo com papéis ou do desempenho de papéis aproxima-se mais das propostas de simulação da realidade, por meio da qual "presentiza-se" uma situação passada ou futura, objetivando, pela vivência, aprender sobre erros cometidos ou sobre a sua prevenção.

Curiosamente, a principal desvantagem dessa técnica contém em si uma vantagem de alto significado no treinamento empresarial. A desvantagem consiste que, sendo uma simulação na qual as pessoas "vestem" papéis não necessariamente seus, o material que veiculam e desvelam não pertence aos envolvidos no role – playing, podendo estar contaminados de subjetividade, de fantasias de toda a ordem.

PSICODRAMATIZAÇÕES

Por último, temos as psicodramtizações que são, como o próprio nome indica originárias da Teoria conhecida como psicodrama (do grego:psique = alma e drama = ação) e tem por objeto facilitar a um grupo trabalhar material concreto da sua dinâmica interna, no aqui e agora da situação de treinamento. A origem da Teoria e Metodologia psicodramática remonta a maiêutica socrática, à cartase aristotélica e, sobretudo, ao teatro grego, clássico, no qual se inspirou Moreno, partindo de insight genial.

CONCLUSÃO

Tentamos passar indicações e aspectos colhidos da experiência concreta, até porque, como entendemos o essencial não é o jogo em si, mas o saber jogar. É o desenvolvimento do papel de consultor em Treinamento Organizacional, habilitado no manejo de situações sociais, praticando uma pedagogia revolucionária, pois efetivamente transformadora.

Os jogos de treinamento, enquanto métodos e técnicas da didática ativa, têm hoje prevalência indiscutível sobre a didática tradicional, dada sua efetividade concreta, desde há muito tempo suspeita por Confúcio, quando afirmava do alto de uma sabedoria inquestionável.

BIBLIOGRAFIA

MÉTODO DO CASO

McNair, M. P. The Case Method at the Harvard Business Schol. McGraw-Hill, 1954.
Towl, A.R. To Study Administration By Cases. Escola de Administração de Boston 1959.

PSICOLOGIA

Kolb, D.A.;Rubin, I. M. e McIntyre, J.M. Psicologia Organizacional – Uma abordagem Vivencial. Atlas, 1978.
Lyon, H.C. Aprender e Sentir – Sentir para Aprender. Martins Fontes, 1977.

JOGOS

Loew, V. e Figueira, G. Juegos em Dinâmica de Grupo. Editorial Club de Estúdio.
Monteiro, R.F. Jogos Dramáticos. McGraw-Hill, 1979.

PSICODRAMA

Bustos, D.M.O Psicodrama – *Aplicações da Técnica Psicodramática*. Summus, 1982.
Moreno, J.L.Psicodrama. Cultrix, 1974.
Rojas-Bermúdez,J.G*. Introdução ao Psicodrama*. Mestre Jou, 1977.
Romana, M.A*. Psicodrama Pedagógico*. Papirus, 1985.

CAPÍTULO 19

TÉCNICAS DE APRENDIZAGEM EM AÇÃO

OSMAR DE PAULA PINTO

O autor é bacharel em Ciências Políticas e Sociais, com pós-graduação em Antropologia e especialização em Psicologia Social. Atuou como professor na PUCCAMP e na FMU. Exerceu vários cargos técnicos e de gerência em empresas como Centrais Energéticas de Minas Gerais, Cia. Siderúrgica Mannesmman, Ford Motor do Brasil e Cia. Swit do Brasil. Tem vários artigos publicados em revistas especializadas em T&D e é co-autor do livro Dinâmica de Grupo e Desenvolvimento de R.H.

OBJETIVO DO CAPÍTULO

O capítulo informa sobre vários sistemas de treinamento em serviço, enfatizando as técnicas mais promissoras e o papel das instituições que têm dado as colaborações mais importantes para a área.

TREINAMENTO NO SERVIÇO (ON-THE-JOB-TRAINING)

O empregado despreparado para desempenhar suas tarefas e responsabilidades é fonte de inúmeros problemas:

- Acidentes no trabalho;
- Desperdício de material;
- Máquinas e equipamentos danificados;
- Conflitos e desentendimentos com colegas e chefes

Para evitar tantas preocupações e prejuízos, as empresas têm projetado sistemas de treinamento em serviço.

JOB INSTRUCTION TRAINING (JIT)

É a primeira fase do TWI. Ainda hoje, conforme as condições da mão-de-obra, possibilita treinamento rápido e eficiente. Não deve ser menosprezado pelos atuais técnicos de treinamento.

TWI – 1º FASE

- Faça tabela de treinamento;
- Faça a divisão do trabalho
- Tenha tudo preparado
- Tenha o local de trabalho convenientemente arrumado

COMO ENSINAR UM TRABALHO

- Prepare o aprendiz
- Apresente o trabalho
- Faça o aprendiz executar o trabalho
- Acompanhe o progresso do aprendiz

IMPLANTAÇÃO DO TREINAMENTO EM SERVIÇOS EM XYZ

1 - INTRODUÇÃO

CONCEITUAÇÃO – Neste projeto, compreende-se por treinamento em serviço aquele que tem como principais objetivos, integrar o novo funcionário, melhorar a capacidade e instruir funcionários.

JUSTIFICATIVAS – A implantação deste tipo de treinamento justifica-se entre outros, pelos seguintes motivos:

- Devido ao dinamismo dos negócios e da própria empresa, determinados processos e métodos de trabalho surgem, envelhecem e são rapidamente substituídos;
- A rápida expansão da empresa está criando novos serviços e ampliando os já existentes;
- Propiciar a realização do potencial dos recursos humanos da empresa é, além de ético, um importante fator de produtividade.

RECURSOS – Para a execução deste projeto, serão usados recursos externos e internos.

ORGANIZAÇÃO – A implantação do treinamento em serviço terá início em uma das diretorias da empresa e, à medida que ali se consolide, irá estendendo-se às demais diretorias.

2 – PROJETO

O projeto para a implantação do treinamento em serviço deverá seguir o seguinte roteiro:

- Indicação dos funcionários que integrarão o corpo de instrutores de serviços da área;
- Realização do CURSO DE FORMAÇÃO DE INSTRUTORES DE SERVIÇO;
- Pesquisa de treinamento em toda área envolvida;
- Execução dos programas de treinamento;
- Avaliação do treinamento realizado

INDICAÇÃO DOS INSTRUTORES DE SERVIÇOS – Essas indicações deverão ser submetidas à aprovação das respectivas superintendências.

CURSO DE FORMAÇÃO DE INSTRUTORES DE SERVIÇOS - Este curso será dado por meio de aulas expositivas e práticas, trabalhos em grupo, debates, estudos de caso e outros.

PESQUISA DE TREINAMENTO

- Coordenação de Treinamento, juntamente com o instrutor da área, observam condições que indicam problemas, tais como desperdícios, qualidade e quantidade insuficientes.
- Em seguida, cada supervisor de linha da área, assessorado pelos respectivos coordenador de treinamento e instrutor de serviços, examina suas operações e processos, analisa e avalia seu pessoal, de modo a salientar setores que necessitam de retreinamento, treinamento para aperfeiçoamento.
- Finalmente, são levantadas e analisadas as possíveis causas dos problemas encontrados na área e decide-se até que ponto o treinamento pode auxiliar na solução de cada um deles.

ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO

A Coordenação de Treinamento auxilia os instrutores de serviços nas seguintes tarefas: Organizar os dados essenciais ao treinamento e Obter e preparar os recursos humanos

EXECUÇÃO DO TREINAMENTO – Os programas aprovados pela superintendência, logo após a obtenção de todos os recursos necessários, serão executados imediatamente.

AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO – A Coordenação de Treinamento, juntamente com o instrutor de área e de acordo com o tipo de instrução ministrado, elaborará instrumentos de avaliação que possam medir em cada indivíduo que passou pelo processo: REAÇÃO, AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTOS E RESULTADOS.

VESTIBULE TRAINING (TREINAMENTO VESTIBULAR)

Este sistema de treinamento é uma derivação do JIT. Mas não ocorre no ambiente de trabalho e, sim, antes de o treinando iniciar suas atividades, isto é, ele deve ser devidamente preparado, fora da linha de produção, para executar determinadas técnicas.

TREINAMENTO A DISTÂNCIA

A expansão de muitas empresas deu origem a filiais, sucursais ou agências em regiões relativamente distantes. Isso dificulta a atuação dos órgãos de treinamento de pessoal, principalmente quando essas unidades longínquas não têm um número de empregados que justifique a criação de um setor de treinamento local. Enviar instrutores para tais lugares quase sempre representa custos mais elevados, já que os gastos com passagens, diárias e hospedagens são muito elevados.

INSTRUÇÃO PROGRAMADA

A Instrução Programada distingue-se dos sistemas de treinamento de pessoal em que o instrutor comanda a aprendizagem. É apresentada em bits, isto é, o conteúdo a ser ensinado é disposto por etapas de dificuldades, cada uma construída sobre aquela que a precede

COMPUTER BASIC TRAINING (CBT)

É um sistema que utiliza recursos da informática para conduzir um processo individualizado e interativo de aprendizagem.

Pode-se apontar como características do CBT:

- Interatividade;
- Adaptabilidade;
- Individualidade;
- Oportunidade;

- Economia;
- Descentralização;
- Qualidade;
- Feedback.

O VÍDEO CASSETE EM TREINAMENTO

A tecnologia de vídeo mais usada em treinamento empresarial é o videocassete, que tem contribuído para melhorar o desempenho de um sistema tradicional que estava em desuso no treinamento em sala de aula.

Nunca é demais ressaltar que o videocassete é apenas um meio inserido num sistema mais amplo de treinamento integrado. Quando usado por um instrutor competente, a situação de aprendizagem enriquece-se muito ao abri a oportunidade de discussão dos conceitos no momento em que serão apresentados.

APRENDIZAGEM PROFISSIONAL

Desde o princípio do século, o governo brasileiro já se preocupava com o problema; às vezes, encarando-o sob o ponto de vista paternalista e assistencial, uma vez que via na qualificação profissional dos menores das classes menos favorecidas um modo de justiça social; outras, procurando criar melhores condições para a industrialização nacional. De qualquer modo, com o correr do tempo, foram sucedendo-se iniciativas governamentais nesse sentido:

- 1909 – criação das escolas de aprendizes de artífices.
- 1922 – projeto Fidelis dos Reis torna o ensino profissional extensivo a todas as classes sociais.
- 1932 – criação do Departamento de Ensino Profissional.
- 1937 – a Constituição introduz a cooperação entre a empresa e o Estado na educação profissional.
- 1938 – Implantação de cursos de aprendizagem nas empresas industriais.
- Decreto – lei 1238 sugerindo a instituição de um sistema nacional de aprendizagem industrial.
- 1942 – Lei orgânica do ensino industrial nivelando os cursos de aprendizagem no nível médio e articulando-os aos demais ramos do ensino.

Em 1946, era promulgado o Decreto-lei nº. 9.576 que obrigava todos os estabelecimentos industriais a empregar e matricular nas escolas mantidas pelo Senai um número de aprendizes equivalentes a 5%, no mínimo 15%, no máximo, dos empregados existentes em cada estabelecimento e cujos ofícios demandassem formação profissional.

ESTÁGIOS REMUNERADOS

Quando se trata de pessoal de formação técnica ou superior, muitas empresas oferecem estágios remunerados, dando oportunidade ao estagiário de se familiarizar com trabalhos correlatos à sua formação profissional, aproveitando a oportunidade para analisar o potencial do estudante, visando o futuro aproveitamento em seu quadro de pessoal.

CONCLUSÃO

O treinamento em serviço só pode obter resultados satisfatórios por meio de sistemas estruturados que incluam as seguintes etapas:

- Análise do trabalho.
- Descrição do trabalho
- Desenvolvimento de padrões
- Análise da Situação dos Treinandos Evolvidos.

Tais atividades deverão ser desenvolvidas, conforme o caso, pelo supervisor de treinamento, instrutor e supervisor do treinando.
O sistema mais divulgado de Treinamento em Serviço é o TWI(training winthin industry), que consta, originalmente, de três fases:

- Ensino correto do trabalho.
- Relações no trabalho.
- Métodos de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

Almeida , R.A.F. “Treinamento Baseado em Computador – Um sistema de Ensino da Telebrás”. *Rev. Telebrás*, Brasília, dezembro de 82.
Fontes, L.B. *Manual do treinamento na empresa moderna.* Atlas, São Paulo, 1971.
Glaser, O. The Management of Training. Addison-Wesley, Massachusetts, 1970.
Pfromm Neto, S.”Vicissitudes do Ensino Brasileiro e Educação a Distância”. Ver. *Problemas Brasileiros*, dezembro de 82.
Regnier, R.*Ensino a distância.* Fórum OPC, dez 87-jan.88.
Serson, J.*Administração do pessoal.* SESI, São Paulo, 1965.

CAPÍTULO 20

AUTODESENVOLVIMENTO

TEREZA VIANNA

A autora é consultora em Psicologia Organizacional e diretora da Vianna Consultoria. É formada em Psicologia pela PUC – CAMP, com especialização em Administração de Empresas pela Esan e Criatividade pela University of Buffalo. Dirigiu atividades de Desenvolvimento de pessoal na Alcoa e na Bosch e foi consultora da Marcondes e Consultores Associados.

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Este capítulo tem por objetivo sensibilizar profissionais de Recursos Humanos a preparar seus clientes internos para assumir a direção dos seus projetos de Vida e Carreira, em parceria com os órgãos responsáveis por Desenvolvimento de pessoas nas organizações.

AUTODESENVOLVIMENTO – CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONCEITO

DES-ENVOLVER: deixar de estar envolvido. Evoluir por meio da quebra ou transformações de padrões, paradigmas, regras, conceitos, limites.

AUTODESENVOLVIMENTO – responsabilizar-se pelo projeto do próprio crescimento, ser o agente transformador e diretor da carreira e da vida.

Nos últimos anos, estamos sendo oportuna e corretamente assediados pelo conceito do papel primordial dos clientes nos processos de trabalho "encantar o cliente" tem sido a regra.

O PAPEL DOS PROFISSIONAIS DE T&D

Esse contexto cultural de delegação de responsabilidades sobre as próprias carreiras e desenvolvimento, aliado a uma necessidade de mudanças em progressão geométrica, traz aos profissionais de T&D uma tarefa mais gigantesca e desafiadora do que nunca.

IDÉIAS PARA ESTIMULAR UMA CULTURA DE AUTODESENVOLVIMENTO

1. Estimular as organizações a ter "Autodesenvolvimento";
2. Recompensar claramente as ações de autodesenvolvimento;
3. Incluir nas ações de Treinamento e Desenvolvimento;
4. Promover reuniões;
5. Utilizar os meios de circulação de informações disponíveis nas organizações;
6. Sensibilizar os quadros de gestores a estimular o autodesenvolvimetno de seus seguidores e avaliá-los por isso;
7. Disponibilizar as informações dos Bancos de dados e planos de carreira nas organizações que já tem esses processos sistematizados;
8. Exercitar Autodesenvolvimento nas equipes de T&D;

UM MODELO SIMPLES PARA ESTIMULAR AUTODESENVOLVIMENTO EM SITUAÇÕES DE APRENDIZAGEM

AUTODESENVOLVIMENTO: FOLHA DE TRABALHO

1. Neste(a) (exercício, projeto, discussão, decisão), eu aprendi
2. Que pontos fortes pude perceber na minha atuação?
3. Que comportamentos significam pontos a desenvolver ou áreas de Desafios para mim?
4. Que recursos posso utilizar para resolver essas áreas de Desafios?

UM MODELO SIMPLES DE EXERCÍCIO DE AUTODESENVOLVIMENTO

1. **Visão do Futuro**

Como você gostaria de viver a sua vida? Imagine que, no seu aniversário de 60, 80, 90 anos (isso já é uma opção), o jornal que você leu a vida toda vai homenageá-(lo) com um artigo descrevendo sua vida, carreira, a diferença que você fez ou não no mundo, suas realizações e todas as etapas construídas.
Como você gostaria que fosse esse artigo?

2. **Visão do presente**

Como está sua vida, sua carreira, suas realizações neste momento que você está vivendo?

3. Neste momento da sua vida, que valores básicos você está exercitando e em quais atividades?
4. Qual foi o último projeto ou ação significativa que você teve para com os seus clientes principais?
5. Qual foi o último projeto ou ação significativa que você teve consigo mesmo?
6. **Visão do passado**

Quando e quais foram os grandes desafios que você superou na vida pessoal ou profissional?

7. Que características pessoais foram alavancadas para esse sucesso?
8. Que características, habilidades, qualidades você gostaria de preservar por toda a sua vida?
9. Que características, limites, fantasmas você precisa abandonar para que o seu futuro seja o descrito no artigo do item 1?
10. **Visão do futuro próximo**

Pense em três objetivos que você quer realizar nos próximos cinco anos.

11. Que fatores impulsionam a realização desses objetivos?
12. Que fatores restringem a concretização desses objetivos?
13. Como você pode reduzir a força desses fatores restritivos?
14. Qual é o objetivo mais significativos para você neste momento?
15. Qual é o primeiro passo que você pode dar na direção dele?

CONCLUSÃO

Vivemos num país em que as organizações nas quais trabalhamos substituíram gradativamente o papel de Estado na vida dos cidadãos. Isso gera nos seus participantes expectativas quase totalitárias em relação à resolução dos seus problemas. O grande desafio é a reaprendizagem dos limites da responsabilidade pela própria vida e a renegociação dessa parceria.

É de fundamental importância incluir a sensibilização e instrumentalização para o desenvolvimento nas agendas das organizações preocupadas com o exercício da cidadania.

BIBLIOGRAFIA

Klink, A. *Parati – Entre dois pólos.* Companhia das Letras, 1992.
Savioli, N.*Carreira, Manual do Proprietário.*Qualitymark*, 1991.*
Sheeny, G.Passagens – Crises *Previsíveis da Vida Adulta*. Francisco Alves, 1983.

CAPÍTULO 21

O NOVO FUNCIONÁRIO

ZILMA APARECIDA NASCIMENTO ZAKIR

A autora é formada em pedagogia; atua como consultora interna de Recursos Humanos da Nike do Brasil; trabalhou como chefe da Divisão de Seleção e Desenvolvimento de Recursos Humanos na Fundação Padre Anchieta – TV Cultura; foi gerente de Desenvolvimento Gerencial da Credicard S/A; e Técnica de Treinamento do Cenafor e do Senac-SP.

Fone: 5089-1150 E-mail:zzakir@uol.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

O capítulo aborda as atividades que a área de Recursos Humanos pode organizar para a integração de um novo funcionário ao esquema de grupo produtivo e ao grupo social da empresa.

INTRODUÇÃO

Toda a filosofia, postura e atenção presente no recrutamento e seleção de candidatos devem continuar na etapa subseqüente, que é a entrada do novo profissional no ambiente organizacional macro (empresa) e micro (equipe de trabalho).

PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO

As empresas têm investido nos programas de integração com o objetivo de facilitar a ambientação do recém-contratado à nova organização.

PROGRAMA BÁSICO

A estruturação de um programa básico, voltado para todos os funcionários da empresa, obedece aos parâmetros de programação de um treinamento: objetivos gerais, comportamentais, técnicas, recursos e avaliação.

Portanto, na seleção dos objetivos / conteúdo, procura-se responder a duas questões básicas:

- Quais atitudes se deseja que o novo funcionário apresente em relação à empresa?
- Quais informações devem ser fornecidas para tais atitudes se manifestem?

ESTRATÉGIAS

A estratégia usualmente utilizada, pela adequação aos objetivos e conteúdo, é a exposição oral. A exposição de cada item deve ser feita pelo profissional da empresa especialista no assunto.

RECURSOS

Em geral, usa-se um vídeo institucional para apresentar a empresa e os aspectos da sua cultura, fornecendo uma visão abrangente das informações que serão detalhadas nas palestras. Na falta do vídeo, a presença de um executivo para dar as boas vindas cumpre o papel, desde que as informações fiquem garantidas.

CARGA HORÁRIA

Embora muito apreciado pelos participantes, um programa de integração básico não pode ser demorado, sob pena de se tornar monótono e cansativo. A duração razoável é de meio dia ou, no máximo, um dia.

PAPEL DAS CHEFIAS NA INTEGRAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS À EQUIPE DE TRABALHO

Fazer o programa de integração garante a satisfação de uma boa parte das necessidades dos novos funcionários e da empresa. Mas não de todas. Os sentimentos de pertencer ao pequeno grupo, no setor de trabalho, devem ser desenvolvidos pela chefia imediata, que é quem deve recebê-lo imediatamente após terminada a sessão do programa.

PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO PARA CARGOS DE CHEFIA

Aos admitidos em cargos de chefia, é recomendável proporcionar, além do programa básico, um ciclo especial de integração antes mesmo de o funcionário assumir a rotina diária.

MANUAL DE INTEGRAÇÃO

Algumas empresas investem na elaboração de um Manual de Integração para ser entregue aos participantes durante ou ao final das palestras.

O investimento no manual tem de ser criteriosamente analisado, porque pode tornar-se obsoleto em curto espaço de tempo.

AVALIAÇÃO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

Uma das estratégias de acompanhamento do novo funcionário é a avaliação formal desse período. É o momento de confirmação ou não do contrato de trabalho, mas pode ser entendido também como o momento de avaliar o contrato de expectativas e desempenho feitos nos primeiros dias de trabalho.

Exemplos de indicadores de avaliação:

- Habilidades de relacionamento;
- Responsabilidade;
- Interesse pelo trabalho;
- Adaptabilidade à empresa.

CONCLUSÃO

Os programas de integração básico e gerencial, o manual de integração e a avaliação do período do experimental sã as ações da área de treinamento dirigidas aos novos funcionários.

São formas eficazes de desenvolver atitudes favoráveis à organização, de suprir as necessidades de informações sobre a nova empresa e de facilitar a aceitação no grupo de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

Bethlem, A.S. *Gerência à Brasileira.* McGraw-Hill, São Paulo, 1989.

D´Ângelo, H.*Introdução à Gestão Participativa.*STS, São Paulo, 1994.

Vianna, M.A.F.*Revolução Estratégica e Gerencial.* Qualitymark, Rio de Janeiro, 1993.

CAPÍTULO 22

ESTAGIÁRIOS E TRAINEES

CARMEM LÚCIA ARRUDA RITTNER

A autora é psicóloga formada pela PUC de São Paulo, onde fez pós-graduação em Psicologia Educacional e Organizacional. Estudou Sociologia da Educação nas Universidades de East Anglia (Inglaterra) e Stirling (Escócia)
Em sua atuação na área da Educação, chegou à diretoria do Experimental da Lapa.
No Cenafor – Centro Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal para a Formação Profissional (ligado ao Ministério da Educação e ao Ministério do Trabalho), acompanhou projetos ligados a escolas profissionalizantes do 2º grau.
Lecionou Psicologia Organizacional e Educacional na PUC-CAMP e PUC-SP, foi docente dos Programas de Educação Continuada da FGV-GVPEC; é sócia-diretora da empresa de consultoria Tendência Atualização e Desenvolvimento Profissional e da DDIC.
Trabalhou como gerente de Divisão de Seleção, Treinamento e Desenvolvimento do Banco de Comércio e Indústria de São Paulo; como diretora de Recursos Humanos do Citibank por 12 anos e ocupou o cargo de Diretora de Desenvolvimento Humano Organizacional do Banco Crefisul S / A. Atualmente é diretora de Desenvolvimento Organizacional do Grupo Fenícia-Lojas Arapuá.

Fone: 3873-1686 E-mail:rittner@mandic.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Neste capítulo apresentamos alternativas para o ingresso e desenvolvimento de talentos nos quadros das organizações, dentro da ótica estratégica de provisão permanente de recursos humanos para atender as suas necessidades atuais e futuras.

PROGRAMAS DE ESTAGIÁRIOS E TRAINEES – O QUE SÃO?

Os programas de estagiários e trainees possibilitam às empresas e organizações suprir suas necessidades de pessoal a curto, médio e longo prazo. São também mecanismos socialmente importantes para a entrada dos jovens no mercado de trabalho, e ainda, um vínculo saudável das empresas com as escolas e universidades.

POR QUE ADOTAR PROGRAMAS DE ESTAGIÁRIOS E DE TRAINEES?

O processo de atração e desenvolvimento de jovens estudantes é, hoje em dia, um aspecto de fundamental importância para as organizações que querem assegurar a perpetuação de seu sucesso.

Por meio dele, prepara-se o quadro funcional dos próximos anos e estabelecem-se avanços, sejam eles tecnológicos ou conceituais. A presença desses programas previne a empresa de uma esclerose ou do envelhecimento de seus quadros.

IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES

A evolução do mercado, o comportamento da concorrência, o plano estratégico da empresa ou organização são alguns pontos de partida.

Onde está o talento de que precisamos para levar avante este plano estratégico? Dentro ou fora da organização? Qual a qualificação do pessoal hoje, qual a idade, qual a complexidade do ambiente / setor e qual a rotatividade da empresa? Quais são as fontes deste talento e quais as instituições de ensino que provêm o conhecimento e a formação básica requeridos por nossa empresa?

IDENTIFICANDO TALENTOS

Para identificar talentos, é preciso deixar de lado padrões preconcebidos de comportamentos desejáveis e tentar intensificar mais profundamente traços de personalidade e aptidões inatas que poderão ser desenvolvidos ao longo do tempo e que sejam necessários ao bom desempenho da empresa.

PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Conhecidos os perfis, vamos identificar onde podem ser encontrados: eles podem estar dentro da própria organização – e ela não pode ignorar-lhes a

existência – ou fora dela, principalmente se os objetivos implicam o aporte de novos conhecimentos ou habilidades não disponíveis internamente.

PROCESSO DE SELEÇÃO

Psicólogos e pedagogos desenvolvem, ao longo do tempo, diversos instrumentos que permitem mensurar aspectos diversos do potencial intelectual. Inteligência geral, raciocínio verbal, raciocínio mecânico, espacial, matemático, são alguns dos aspectos abordados por essas técnicas de uso largamente difundido.

Por isso são amplamente utilizadas as “dinâmicas de grupo”, entrevistas individuais e coletivas, testes funcionais, além de atividades sociais e de lazer

O PROGRAMA DE ESTAGIÁRIOS

Os estágios são regulamentados por lei (Lei nº 6.497, de 7 de dezembro de 1977; Decreto nº. 87.497, de 18 de agosto de 1992) e é importante conhecer suas determinações. O estagiário pode receber uma bolsa-auxílio ou uma contraprestação que venha a ser acordada.

O estagiário não terá vínculo empregatício com a empresa, ou seja, a empresa será isenta de obrigações trabalhistas, tais como férias, 13º salário, FGTS, INSS, aviso prévio, benefícios etc. Fica, porém a critério da empresa, por liberalidade, conceder alguns benefícios, não sendo todavia aconselhável que sejam descontados na bolsa paga ao estudante.

DO PONTO DE VISTA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

O estágio é uma proposta de complementação da aprendizagem. Por meio dele, o estudante acompanham na prática atividades exercidas por profissionais das empresas, tendo como objetivo o seu próprio treinamento.

O estágio é firmado entre as instituições de ensino e as organizações / empresas por meio de instrumento jurídico próprio, prevendo número de horas / área de estágio / projeto e demais condições para a realização dos estágios.

As escolas contribuem no sentido de divulgar as ofertas e participam controlando o programa, quando se trata de estágios curriculares (obrigatórios).

DO PONTO DE VISTA DAS EMPRESAS

O programa de estágio constitui um excelente mecanismo de identificação de candidatos a cargos efetivos na empresa, oferecendo uma oportunidade de conhecimento recíproco. O jovem pode avaliar melhor seu interesse por determinadas atividades e a empresa tem a oportunidade de avaliar o potencial de contribuição de cada um de seus estagiários.

Após o recrutamento, começa a seleção. Nela serão identificado candidatos que melhor apresentem o perfil da empresa.

O passo seguinte do processo consistirá em integrar o estagiário à empresa, dar-lhe visão ampla de sua atuação, mostrar-lhe como a empresa se insere no mercado (principais concorrentes) e apresentar-lhes os aspectos básicos da unidade em que vai estagiar.

PROGRAMA DE TRAINEES

Objetivo: identificar e desenvolver talentos com formação sólida para ascender rapidamente a postos de relevância estratégica para a empresa.

RECRUTAMENTO DE TRAINEES

No programa de trainee, o recrutamento é feito normalmente no final do ano, porém, em algumas empresas, ele ocorre no início do 2º semestre. É dada preferência a estudantes de último ano ou formulários no máximo há dois anos.

SELEÇÃO DE TRAINEES

Pela relevância desse investimento da empresa, o processo seletivo deve ser altamente rigoroso. E é um investimento não somente financeiro, porém, em grande medida, de energia de seus executivos na disposição para orientar os jovens profissionais.

Na composição do perfil predominante de trainees para atuar no início dos anos 2000, alguns aspectos são indispensáveis:

- Iniciativa;
- Criatividade;
- Capacidade de lidar com situações ambíguas;
- Bom nível de energia;
- Aceitação de mudanças;
- Solidariedade / competência interpessoal;
- Comunicação;
- Capacidade de solução de problemas;
- Liderança;
- Propensão a assumir riscos.

O conjunto de qualidades ou dimensões que são medidas é um elemento vital de qualquer processo de identificação de talentos.

PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

O processo de integração à cultura da empresa deve ser intenso e bem orientado. Palestras sobre a estratégia e a organização, em muitos casos, já ocorrem durante o processo seletivo, permitindo que o jovem avalie seu interesse ou grau de identificação com a sua filosofia e forma de atuação. Após a contratação, essas palestras se repetem desta vez com detalhamento e discussão maiores.

O PROGRAMA DE FORMAÇÃO DOS TRAINEES

A duração total do programa de trainee, ou seja, o prazo no qual os jovens recém-formados recebem um tratamento diferenciado, orientação, treinamento intensivo e ritmo de progressão salarial acelerado, varia de dois anos a seis meses.

Um Programa de Formação para Trainees compõe-se, geralmente, das seguintes etapas:

- Treinamento formal;
- Treinamento on the job e projetos.

TREINAMENTO FORMAL

Os treinamentos formais, quase sempre modulares, incluem atividades voltadas para: prover informações sobre a empresa, oferecer conhecimentos fundamentais e trabalhar aspectos comportamentais.

TREINAMENTO *ON THE JOB*

O treinamento on the job, ou treinamento vivencial na área, é a etapa importante para permitir que o trainee aplique seus conhecimentos à prática e demonstre sua capacidade de realização, ao mesmo tempo em que lhe dá a oportunidade de aperfeiçoar sua interação e seu relacionamento com os componentes da equipe.

PROJETOS

Uma variação do on the job é destinar ao trainee a responsabilidade por um projeto de amplitude e complexidade adequada. É proposto um trabalho aos trainees, no qual terão de preparar um projeto, que será acompanhado por uma monitoria.

AVALIÇÃO E FEEDBACK CONTÍNUOS

É importante que, ao longo de todo o programa, o jovem receba indicações claras de seu desempenho, tanto nos aspectos que dizem respeito à sua contribuição ao grupo de trabalho quanto à sua compreensão da realidade da empresa.

PAPEL DE SUPERVISORES E TUTOES

O trainee é acompanhado por um supervisor, que periodicamente fará sua avaliação.

É importante que o estagiário / trainee tenha um tutor capaz de responder a suas dúvidas, orientar seu movimento na empresa e, principalmente aconselhá-lo quanto a melhor forma de conciliar seu estudo e seu trabalho, extraindo o máximo proveito de ambos.

MONITORAMENTO E ACOMPANHAMENTO DOS PROGRAMAS

Ao longo do tempo, as empresas precisam adaptar e aperfeiçoar seus programas às suas peculiaridades. Por essa razão, elas devem monitorar e acompanhar sistematicamente seus resultados.

É importante registrar o número de contratações / efetivações por ano e por área, bem como o número de anos de permanência na empresa, para avaliar se o retorno adequa-se ao investimento realizado.

OPÇÕES CRIATIVAS

Um programa de estágios ou trainees deve ser ousado, característico, próprio a cada empresa e o profissional de T&D deve procurar essa fórmula.

Os recursos necessários podem variar, sendo que a importância reside em um forte componente educativo e motivacional, mais do que em recursos financeiros. Para otimizar o programa, muitos elementos motivacionais podem ser introduzidos.

OUTROS PROGRAMAS ALTERNATIVOS

EMPRESAS JUNIORES

Um recurso muito utilizado na França, e que já começa a aparecer no Brasil, é a utilização, pelas Empresas, dos serviços das chamadas empresas Jr. Essas empresas, administradas por alunos e supervisionadas por professores, prestam serviços de consultoria em áreas específicas de atuação (engenharia, administração, marketing e informática)

As empresas Jr. São associações com personalidade jurídica, porém sem fins lucrativos, cuja remuneração representa 1 / 4 ou 1 / 5 dos preços praticados no mercado, o que torna possível o estabelecimento de uma parceria entre empresários e jovens talentosos, que pode resultar em benefício para ambos.

MBA – PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL OU NO EXTERIOR

Muitos ex-trainees ou jovens executivos decidem interromper sua carreira para continuar sua formação acadêmica. Algumas empresas, para não perder o vínculo com esses profissionais, podem conceber licenças não-remuneradas e financiar esses estudos de tal maneira que, ao seu término, possam contar com um profissional mais preparado para a sua posição gerencial.

INTERCÂMBIO DE ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS ENTRE PAÍSES (SUMMER INTERN)

Esta alternativa que implica explorar os mecanismos de intercâmbio de estagiários entre universidades, empresas etc., devem ser estudada caso a caso, pois depende das regras de cada instituição promotora e da legislação de cada país. É, porém uma alternativa relativamente econômica para empresas com a preocupação de internacionalizar seus quadros.

CONCLUSÃO

Ao adotarem os programas de estagiários e trainees, pensando em suas necessidades futuras de pessoal diferenciado, as empresas garantem para seus quadros pessoal e qualificado e sem vícios – menos resistentes às mudanças – preservam sua cultura e seus valores.

Conquistam, ainda, certa independência do mercado, tendo profissionais disponíveis como candidatos a sucessores para seus principais cargos.

Podem levar a cabo planos de expansão mais bem equipadas que suas concorrentes, pois prepararam profissionais polivalentes em condições de assumir postos em diferentes áreas.

Finalmente, por contratarem grupos de profissionais de mesma faixa etária, que nelas ingressaram na mesma época e se habituaram desde o treinamento a trabalhar cooperativamente, as empresas garantem um nível de parceria em uma saudável sinergia, ambos, positivos para o clima e a evolução da equipe.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, M.L. *Atração, Identificação e Desenvolvimento de Talentos*: Um desafio organizacional. Padi- Consultoria e Treinamento.

Bradford, D.L. e Cohen, A.R. *Excelência Empresarial (Managing for Excellence).* Como levar as organizações a um alto padrão de desempenho. Harper & Row, 1985.

Sonnenfeld, J.A. *Managing Career Systems. Chanelling the flow of Executive Careers. Richard D.Irving, Inc. 1984.*

CAPÍTULO 23

DESENVOLVIMENTO DE DIRIGENTES

JOSÉ ANTONIO FARES

O autor é formado em Psicologia pela PUCCAMP. Possui pós-graduação em Administração de Recursos Humanos pela Faculdade Santana e especialização em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas. Pós-Graduado em Finanças Empresariais Pela Getúlio Vargas (Curitiba). Foi professor da PUCCAMP da disciplina Administração de recursos humanos: Diretor Administrativo da AECIC (Associação das Empresas da Cidade de Curitiba); Diretor de Relações Institucionais do SINDIMETAL; e Presidente do Conselho Fiscal da ABRH-PR. Ocupa o cargo de gerente de Recursos Humanos da Robert Bosch Ltda., Curitiba desde 1981.

MARKUS BUSCH

O autor é formado em Psicologia pela Universidade Federal do Paraná. Possui pós-graduação em Psicologia Intercultural e Organização do Conhecimento pela Universidade de Gottingen, Alemanha, com bolsas de estudos pela Fundação Alexander von Humboldt. Atualmente é coordenador de Treinamento da Robert Bosch Ltda., Curitiba. Sua obra *Aprendizagem e Organização do Conhecimento* está registrada nos anais do Instituto de Didática Intercultural da Universidade de Gottingen, Alemanha;

OBJETIVO DO CAPÍTULO

O enfoque essencial deste capítulo está na análise do processo de desenvolvimento, sob uma perspectiva de reflexão. Ela será ampliada para uma visão multidisciplinar de reciprocidade, absolutamente influenciável por variáveis internas externas, voltadas para a importância da educação permanente do indivíduo que exerce o papel de dirigente (entendam-se os níveis de gerência e direção das organizações).

INTRODUÇÃO

De alguns anos para cá no Brasil, mais precisamente a partir do final da década de 1980, profissionais de treinamento e Desenvolvimento vêm, angustiados, procurando um contexto mais relevante para o que chamam de “Desenvolvimento Gerencial”. Assuntos como liderança, motivação, delegação, gerenciamento do tempo, entre muitos outros, tornaram-se enfoques ensimesmados de uma área etiquetada “DC”; enfadonhos campeões em pilhas e pilhas de catálogos de eventos de treinamento, cujo único sucesso é apurar a capacidade do profissional da área de educação em separar o pouquíssimo trigo entre o muito joio sobre a sua mesa de trabalho.

Desenvolver os dirigentes da organização nos dias de hoje é uma atividade que pressuõe uma perfeita localização no tempo e no espaço. Desenvolvimento de dirigentes não se faz em “dez passos” ou “oito pulinhos”. Faz-se mediante uma análise orgânica e profunda, que leva em consideração todos os componentes participantes do conjunto.

As três categorias com as quais pretendemos trabalhar são:

1. O macrocosmo;
2. A complexidade e a peculiaridade das organizações e o papel do dirigente;
3. O perfil do dirigente e um modelo de programa de desenvolvimento;

Pretendemos analisar cada um deles com maior cuidado. Fato é que, para pensar no Desenvolvimento de Dirigentes, precisamos pensar primeiramente no perfil e na realidade do dirigente. Para pensar nele, precisamos refletir sobre as organizações. E, refletindo sobre elas, vem à necessidade de considerar o contexto na qual dirigentes e organizações estão mergulhados.

O MACROCOSMO

Desde a segunda metade do século XVIII, quando a revolução industrial partir da Inglaterra para o mundo, a indústria vem combinado a função de influenciada pelo contexto no qual está inserida. Na escala evolutiva dessa relação, que começou dominada pelos relacionamentos artesanais, chegou-se à sociedade moderna, na qual a manufatura artesanal foi substituída pela produção em massa e pela tecnologização. Essa sociedade moderna, ou industrial, encontra-se em desvairado desenvolvimento. O desenfreado crescimento industrial, espantos à parte, tem arrastado um problema que a sociedade industrial está tendo dificuldade em gerir. Enquanto os progressos científicos, tecnológicos e humanos desdobram-se em progressão geométrica, a necessidade de absorvê-los e a capacidade de organizá-los cresce em progressão aritmética. Ou seja, enquanto o homem produz e

desenvolve em cada vez menos tempo “monstruosidades” da hi-tech, a habilidade de articular essas “monstruosidades” em seu lugar e espaço é um processo moroso.

PÓS - MODERNO (COMPETÊNCIA SOCIAL): DA VANGUARDA À RETAGUARDA

Este termo evoluiu desde os primeiros movimentos de vanguarda e foi veiculado a partir dos anos 60.

Na década de 1970, vários pesquisadores apontaram intensamente as graves conseqüências do ritmo desenfreado do modernismo e do molde proposto por Taylor e Fayol.

A indústria ocidental, a brasileira especificamente, tão adepta aos valores materiais e vorazes do modernismo, está percebendo que a recuperação da dignidade humana no trabalho deve ser urgentemente efetivada.

O macrocosmo também determinou a globalização dos estilos de vida por meio da proximidade real e virtual. Dessa forma evidenciam-se também o fortalecimento dos valores mais profundos – religião língua, arte e tradição – em detrimento do materialismo selvagem determinado pela voracidade de nossos valores, portanto, terão um marcante renascimento no pós-modernismo.

GLOBALIZAÇÃO (COMPETÊNCIA INTERLECTUAL): A QUEDA DAS BARREIRAS.

Simbolicamente por meio da queda do Muro de Berlim em novembro de 1989, as barreiras mais resistentes do planeta, já existe caíram, foram extremamente fragilizadas. Aparentemente não há mais lugares ditos isolados no mundo. A transmissão de dados via satélite, a telefonia móvel, aeronaves compactas e missão de dados via satélite, a telefonia móvel, aeronaves compactas e resistentes que pousam em qualquer superfície, “pacotes” turísticos que tornam as viagens intercontinentais cada vez mais acessíveis a um número cada vez maior de pessoas, enfim, vivemos uma época de aproximação cultural. Calcula-se que, todos os dias, aproximadamente três milhões de pessoas voam de um lugar para o outro no planeta.

CONHECIMENTO (COMPETÊNCIA DE CONHECIMENTO): O QUARTO FATOR PRODUTIVO.

A “organização do conhecimento” pressupõe a articulação do conhecimento veiculado, sua contextualização e a adequação de ferramentas que separem e acusem o conhecimento pertinente e o conhecimento que não nos interessa. Possuir **competência de conhecimento** significa preocupar-se com a organização do conhecimento que circula à volta.

AUTODESENVOLVIMENTO (COMPETÊNCIA INDIVIDUAL): DO COLETIVO AO INDIVÍDUO

O Triunfo do indivíduo, como uma marca delineada pelo pós-modernismo, abre uma perspectiva empreendedora sem precedentes na história. Trabalhos até então executados por batalhões de desenhistas, burocratas, secretárias, são

realizados por um indivíduo em frente ao seu computador mediante a presença de softwares como CAD, planilhas de cálculo e editores de texto. Se estiver conectado ao mundo via telefonia, fax, redes de informática etc., o indivíduo pode fornecer seu produto com a mesma velocidade e qualidade que um concorrente poderoso.

O PERFIL DO DIRIGENTE E UM MODELO DE PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO

PERFIL DO DIRIGENTE

Analisando as tendências, podemos pressupor algumas características absolutamente necessárias a serem incorporadas e desenvolvidas nos dirigentes:

- Crescente valorização dos objetivos próprios de vida;
- Preocupação em relação aos objetivos da empresa;
- Ética nas relações, nos procedimentos de análise;
- Busca determinada pela qualidade de vida;
- Disponibilidade total para a inovação e para mudanças;
- Profundo interesse no seu desenvolvimento;
- Talento para aprender a desaprender;
- Habilidade para lidar com ambigüidades;
- Pensar globalmente e atuar localmente;
- Gerir baseado no grupo;
- Legitimação técnica pelo grupo.

A PROPOSTA DE UM MODELO

Na delineação de um modelo de desenvolvimento, as etapas e os pré-requisitos devem ser compreendidos como um todo orgânico, absolutamente interativo e inseparável. Ao apresentarmos esse modelo de forma articulada e classificado em tópicos, é preciso compreendê-los apenas como uma necessidade didática. À numeração das etapas não corresponde uma ordem cronológica.

Segundo Charles Handy, há três condições básicas para a realização de qualquer programa de desenvolvimento.

- Para que haja aprendizagem, o indivíduo tem de querer aprender;
- A aprendizagem deve ocorrer dentro de um contexto;
- A aprendizagem, para durar, deve ser “adquirida” (incorporada)

ETAPAS / MÓDULOS DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PARA DIRIGENTES.

- Ampla discussão da empresa com seus dirigentes;
- Envolver o dirigente para que ele possa sugerir formas de realinhar os objetivos às tarefas e às pessoas.
- Atualizar conceitos técnicos e administrativos necessários à função gerencial.
- Análise de problemas;
- Negociação;
- Know-how técnico / administrativo;
- Trabalho em equipe;

- Gestão empresarial (manufatura, custos, marketing etc.);
- Filosofias e técnicas de melhoria contínua (JIT, Kaizen etc.);
- Papéis e poder gerencial;
- Relacionamento interpessoal (“feedback”, assertividade).

CONCLUSÃO

É bastante difícil evitar a trivialidade e a redundância quando se trata de propor um modelo de Desenvolvimento de Dirigentes. O processo de desenvolvimento está intimamente vinculado à aquisição de novos conhecimentos, habilidades e comportamentos, e essa aquisição passa pela ruptura dos paradigmas vigentes. O instrumento imprescindível nesse processo – ao lado da consciência do autodesenvolvimento – É a Didática é quem subsidia a aprendizagem e a aquisição do conhecimento. A história da didática por sua vez, soma milênios de experiências, criatividade, sucessos e fracassos.

BIBLIOGRAFIA

Fleury, M. T. L. *Cultura e poder nas organizações.* Atlas, 1990.
Galbraith, J.K. *A Cultura do Conhecimento*. Pioneira, 1992.
Handy, C. *Como Compreender as Organizações*. Zahar, 1978.
Kiel, E. “Fyrther Education in Knowledge Organization”. In *Knowledge Organization.* 20, nº 2,1993.
Naisbit, J. e Albuderne, P. *Megatrends* 2000. Amaná-Key, 1990.
Steward, V.A *Criação de Davi.* Nobel, 1992.
Vários. Guia do Poder. Suplemento da Rede World Media, dezembro de 1993.
Welsch, W. Unsere Postmoderne Moderne. Weinheim, 1988.

CAPÍTULO 24

DESENVOLVIMENTO DE CHEFIA DE PRIMEIRA LINHA

MARIA LUCIA GUELLI

A autora trabalhou como psicóloga clínica em consultório particular e no Instituto Central do Hospital das Clínicas. Foi professora de Testes Projetivos e supervisora de Psicodiagnóstico na Faculdade de Ciências e Letras São Marcos. Foi coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento de empresa de grande porte no setor de fumo.
Atualmente é supervisora de recursos humanos da Festo Automação Ltda.

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Este artigo busca dar um olhar crítico sobre o dia-a-dia de uma chefia de fábrica. Pretende mostrar as mudanças no papel dos chefes que, antes, eram estimulados a ser verificadores de tarefas, a tomar sozinhos decisões e, hoje, devem trabalhar em equipe, ser empreendedores, *coach.*

DESENVOLVIMENTO

Ao observarmos uma chefia de fábrica, vemos profissionais formados em Administração de empresas, Economia, Engenharia. Profissões técnicas que ensina muito sobre processos e pouco sobre pessoas. Pouco lhes é falado sobre o quanto os processos são determinados por essas pessoas. Eles chegam em uma fábrica e constatam que conhecem as técnicas, os métodos, mas que pararam pouco para pensar sobre as pessoas e que são elas que fazem as técnicas, os métodos acontecem ou não.

Segundo a Teoria Tayloriana, esperava-se dos chefes que:

- Obedecessem as ordens superiores;
- Tomassem decisões em equipe;
- Controlassem os processos;
- Verificassem tarefas.

Sempre se pensou no chefe como aquele funcionário mais antigo que acumulava um respeitável conhecimento da organização e da tecnologia a ser utilizada pelo setor.

BOM SENSO

Hoje, falamos de supervisores coach, couselling, empowered teams, equipes autônomas, reegenharia, qualidade etc…O cenário exige do chefe que deixe de ser um seguidor de normas e veja sua equipe como parceira e não como apenas meio para atingir objetivos. Se antes a chefia gastava 70% do tempo em controles dos mais variados e 30% em análise e treinamento, hoje essa relação vem se alterando.

As empresas desejam profissionais pró-ativos, atualizados, que saibam desenvolver suas equipes, ouvir seus subordinados e que cuidem de seu autodesenvolvimento.

CHEFE DE PRIMEIRA LINHA

Antes	Hoje
• Tarefeiro	• Educador
• Solucionador de problemas	• Empreendedor / Atualizado
• Obediente à hierarquia	• Qustionador
• Dono da verdade	• Parte de uma equipe
• Chefe	• Líder
• Censor	• Sensor

É certo que vestir esse novo papel não é uma tarefa tão simples. Resolver problemas sozinho às vezes é mais fácil, pois evita ter de negociar, ceder.

CONCLUSÃO

Não é difícil que profissionais que iniciam sua carreira como chefes não tenham inserido em seu currículo a arte de lidar com pessoas. É no dia-a-dia, no confronto com problemas, falhas de comunicação, tarefas mal-entendidas, que o fator humano se faz presente. É no momento de lidar com conflitos que percebemos o quanto pessoas influenciam no sucesso dos resultados. E conflito tem a ver com a gente.

Nesse encontro, uns utilizam uma velha arma – o bom senso -, que muitas vezes é eficiente. Outros vão atrás de soluções, de indagações sobre o problema, buscando caminhos, ferramentas.

As exigências em relação ao papel do chefe vêm transformando-se com as constantes mudanças de cenário. Antes, eram estimulados a ser tarefeiros, solucionadores de problemas, obedientes à hierarquia, donos da verdade, chefes, censores. Hoje deve ser educadores, empreendedores, atualizados, questionadores, parte de uma equipe, líderes e sensores.

BIBLIOGRAFIA

Aldizes, I. *Gerenciando Mudanças,* Pioneira, 1993.
Bergamini, C.W.*Liderança – Administração do Sentido, Atlas, 1994.*
Byhaom, W.C.Zapp*, O Poder da Energização,* Campus, 1992.
Hammer, M.et alii. *Reegenharia.* Campus, 1994.
Stewart, V.A *Criação de Davi,* Nobel, 1992.
Wellins, R. et alii. *Empowered Teams, Josey* – Bass Publishers, 1991.

CAPÍTULO 25

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

MARCO ANTONIO SALOMÃO

O autor é psicólogo formado pela PUC-SP, Diretor / Consultor (sócio-proprietário) da oficina de Desenvolvimento, consultoria especializada em mudança e desenvolvimento organizacional, São Paulo. Trabalhou na Olivetti do Brasil – RHODIA – Sodexho – ACCOR / GR.
Foi professor do curso de graduação da Faculdade de Psicologia da PUC-SP e dos programas *Lato Sensu* da Faculdade Metodista e Instituto Sedes Sapientiae.

Fone: (011) 852-5044
(011) 282-7743

E-mail: marsalo@mandic.com.br

EQUIPE

O passo fundamental para o nosso trabalho é ter claro o que entendemos por equipe. Talvez seja mais simples entendermos o que não é equipe:

- Equipe não é um grupo de pessoas que trabalham sob o mesmo quadradinho do organograma, fazendo cada um a sua parte para que os outros consolidem ou harmonizem
- Equipe não é um grupo de pessoas praticando atividades comuns com objetivos idênticos, porém individualizados, como um grupo terapêutico, um grupo de ginástica ou grupos que tenham por finalidade desenvolver habilidades individuais.

O que caracteriza uma equipe são resultados comuns obtidos por interatividade. Pessoas juntas oferecem suas competências e conjugam seus esforços para fazerem coisas que são da responsabilidade do conjunto, mesmo que haja uma chefia que se responsabilize pelas mesmas.

PLANO BÁSICO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL – EXPECTATIVAS

O desenvolvimento de uma equipe não deve partir do pressuposto de que existe uma doença. Existem, sim, uma estrutura de interações e uma tendência inadequadas ou pouco adequadas.

A estrutura surge naturalmente, do dia-a-dia e durante a história do próprio grupo. À medida que convivem e se conhecem as pessoas "aprendem" as reações umas das outras, as formas de provocá-las, as formas de evitá-las ou as formas de aproveitá-las.

O PLANO BÁSICO

O plano básico é o conjunto de ações próprias para uma atividade de sensibilização e início de um processo de desenvolvimento de equipe, sob forma de workshop e na seqüência adequada ao processo de cada grupo em particular.

DESCONGELAMENTO

Por meio de atividades que possibilitem ao grupo retratar-se frente à sua imagem geral ou a um aspecto em particular e, pelo espelhamento obtido, perceber os pontos fortes e fracos que o mantêm naquela situação. O suposto é que a cristalização é um estado de equilíbrio sustentado por um conjunto de fatores que o mantêm em atividade (que chamaremos pontos fortes ou forças propulsoras) e outro que impede seu maior desenvolvimento (que chamaremos de pontos fracos ou forças restritivas).

DESENVOLVIMENTOS ESPECÍFICOS = ENSAIOS DE NOVOS PADRÕES

Devemos ter claro que o desenvolvimento é um processo, que só evoluirá concretamente na própria realidade, no cotidiano da equipe envolvida com suas atividades concretas. O workshop é apenas o ponto de início, de conscientização,

sensibilização, ruptura com seu status quo e compromisso com a mudança. Por isto é importante que a metodologia explore técnicas que propiciem não só a denúncia como a possibilidade de ensaiar novos padrões experimentar novas formas de interação e, assim, definir um novo modelo.

Vamos abordar, ponto a ponto, cada um dos fatores determinantes da eficácia ou não satisfatória do comportamento em equipe.

Motivação – Trata-se de verificar o quanto e como a condição atual da equipe é ou não satisfatória para seus participantes. Três situações distintas podem surgir:

1. O grupo está satisfeito com a situação e a organização não.
2. A equipe está insatisfeita e a organização também.
3. A equipe está insatisfeita e a organização satisfeita.

O contato com a realidade – Trata-se de colocar, com toda a clareza, a situação e as necessidades da organização (particularmente em situações de crise ou mudanças) e que se espera com o resultado do trabalho da equipe deixando claro também o impacto do seu papel no contexto organizacional.

A definição de papéis e objetivos – Uma equipe se constrói em função de expectativas bem definidas, às vezes, óbvias e transparentes (como uma equipe esportiva), às vezes, não tão transparentes, podendo levá-la a se fechar em sua própria manutenção. Cair em rotinas e rituais de pouca utilidade, realizados apenas para defender e justificar sua própria existência.

1. Criar bloqueios, resistências encastelamentos como mecanismos de proteção.
2. Ter seu autoconceito, sua auto-estima, profundamente abalados pela não-existência de reconhecimento.
3. Paralisar sua própria evolução pela ausência de desafios.

Modelo sinérgico – Trata-se de levar o grupo a perceber os aspectos básicos da relação sinérgica, analisando suas forças e fraquezas, não só intensamente, como também em relação a outras equipes da organização com as quais interage.

No próprio exercício, devem-se criar condições para que o grupo perceba a situação, resgate princípios corretos e adequados e ensaie formas diferentes de interação, baseadas nos seguintes conceitos:

1. Cooperação;
2. Sinergia;
3. Confiança;
4. Cumplicidade;
5. Pacto;
6. Pró-atividade;
7. Comunicação;
8. Interatividade;
9. Comprometimento

Congelamento – Momento final do trabalho, em que se faz a devolutiva do processo, deixando claro que há apenas um agente legítimo para desenvolver uma equipe: ela própria.

SUGESTÕES DE TÉCNICAS PARA WORKSHOP

PROCESSO CONTÍNUO

(Quando utilizamos uma única técnica ao longo do workshop)

Neste caso, a que nos parece mais eficaz é a socioanálise, técnica projetiva que trabalha com uma única tarefa do começo ao fim, utilizando-se do sistema aquário, ou seja, enquanto parte do grupo trabalha, o outro observa participando também do processo do feedback.

A socioanálise é uma técnica de sensibilização profunda, que trabalha em clima emocional tenso e requer forte preparação daqueles que a conduzem, além de sólida base em formação comportamental.

PROCESSO DESCONTÍNUO

Em primeiro lugar, como conseqüência, recomendamos uma rápida explanação de quem vai conduzir os trabalhos, explicando que:

- Não é um treinamento, isto é, não é uma situação montada para ensinar às pessoas técnicas ou conceitos.
- Não é terapia, pois não há qualquer intenção de mexer com aspectos de problemas pessoais ou lidar com problemas emocionais.
- Não é seleção, pois não há qualquer intenção de avaliar pessoas ou comparar performances individuais.
- É uma reunião de trabalho, apenas conduzida de forma especial para facilitar a consecução dos resultados, e o papel do coordenador é propor e conduzir ações facilitadoras para que a equipe encontre e desenvolva aquilo que lhe for importante.

Em segundo lugar, recomenda-se uma técnica de descontração que envolva interatividade de foram brincalhona, durante uns 30 minutos, limitando o tempo para que o grupo não passe do ponto, dificultando sua entrada em reflexões mais profundas.

Em terceiro lugar, há duas hipóteses: **A)** Não se tem queixa específica, isto é, não há uma situação claramente detectada. **B)** Há uma sinalização mais evidente. O ideal é que se comece por uma técnica específica no assunto.

Em quarto lugar, recomendamos que se trabalhe o tema motivação (caso não tenha sido a queixa principal).

Em quinto lugar, recomendamos a explicação da realidade, como já comentado.

Em sexto lugar, recomendamos que seja trabalhado o modelo sinérgico. Os que se têm mostrado mais efetivos são os modelos de jogos baseados no dilema do prisioneiro, que conhecemos por vermelho negro, X e Y ou o jogo de palavras.

Em sétimo lugar, como seqüência natural (usando o tema anterior como gancho), a comunicação encaixa-se bem.

Como oitavo passo, e aquecimento para o trabalho final, qualquer exercício de interatividade que rapidamente mostre o contraste entre a forma clássica de estruturação.

EXEMPLO DE PLANO

Como modelo ilustrativo, apresentamos um projeto implementado em uma empresa multinacional, líder do seu setor, pela Psicóloga Maria de Fátima Castilho como nossa colaboração.

Pré-diagnóstico (realizado com o diretor e gerente da área)

- A equipe acabara de sofrer mudanças internas (redução),em um contexto de total mudança organizacional. Mudou também o diretor da área e ainda, simultaneamente, o plano geral do grupo para o tipo de trabalho, pelo processo de reengenharia.

Como conseqüência, havia fortes sinais de insegurança, desmotivação e descompasso com as exigências de outras áreas – clientes.

Partindo das queixas, desmotivação e insegurança, o plano foi o seguinte:

1. Abertura, levantando-se expectativas do grupo;
2. Com a instrução para que eu conheça melhor, foi pedido ao grupo que, aos pares, após dez minutos de conversa, caracterizasse o parceiro com um tipo de música.
3. Foi feita a solicitação de trabalho em grupo, no modelo painel cruzado, sobre seu estado motivacional.
4. O diretor da área, juntamente com o diretor de RH, expuseram sucintamente as mudanças socioeconômicas do cenário do país, explicando por que a organização optou por mudar sua estrutura e seu perfil estratégico, detalhando os pontos que envolvem a equipe mais detalhadamente.
5. Em grupos de quatro a cinco pessoas, pediu-se uma reflexão de 30 minutos sobre o papel da equipe e o que poderia agregar como contribuição ao projeto de mudança e aos resultados organizacionais, precedida de leitura e discussão sobre um pequeno texto abordando os processos de diferenciação e integração nas organizações.
6. Foi feito o jogo X e Y em equipe, introduzindo-se a possibilidade de negociações após a terceira rodada, quando já se caracterizavam estratégias competitivas e perdas aos que tentaram o estilo cooperativo. Quando após sexta rodada estava caraterizado o impasse, foram distribuídos minitextos sobre a cooperação e competição.
7. Retomando-se fatos levantados durante o exercício X e Y, o grupo foi estimulado a falar sobre a importância do processo de comunicação.
8. Foi feito um exercício de montagem de um quadro subdividido em 42 partes, descrevendo apenas a tarefa (procurar peças e montar a sua parte).

CONCLUSÃO

Equipe é um tipo especial de grupo por reunir pessoas que interagem para que objetivos comuns sejam alcançados. Seu desenvolvimento, portanto, foca-se muito mais na otimização dos processos interativos necessários ao seu papel do que em comportamentos ou desenvolvimentos pessoais.

CAPÍTULO 26

TREINAMENTO TÉCNICO OPERACIONAL

PAULO SEBASTIÃO BONGNHI

O autor é gerente de Recursos Humanos e Administração do MAXITEL S/A (Telefonia Celular Digital das Regiões: Minas Gerais, Bahia e Sergipe) .Foi Gerente de Recursos Humanos da Mangels Indústria e Comércio Ltda, unidade Relaminação. É bacharel em Direito pela Faculdade Varginha – MG, bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Tabajara – SP e bacharel em Ciências Sociais pela PUC-SP. Professor licenciado pelo MEC em Sociologia, Estudos Sociais, além de advogado (OAB-59.285 / MG).
É autor do Capítulo 6, Planejamento de Programas de Treinamento, do Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD – (1980).

Fone: (031) 298-7750
(071) 254-6029
E-mail: pbonganhi@maxitel.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Fornecer elementos para reavaliar a política de treinamento técnico-operacional e fornecer metodologia para a montagem de programa de treinamento para capacitação básica de pessoal operacional.

OS NOVOS SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE PRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

A busca da competitividade com a concorrência nacional e internacional e as crescentes exigências de qualidade por parte dos consumidores provocaram verdadeiras revoluções nas empresas, com aplicação de novas técnicas de produção e metodologias de produtividade.

O OPERADOR DIANTE DAS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS

Todas as mudanças introduzidas nas indústrias atingiram, na essência, o principal elemento de todas as transformações, ou seja, o homem, passando a exigir do trabalhador adaptação imediata, maior responsabilidade, maior autonomia, novos conhecimentos. A experiência de longos anos foi atropelada pelas inovações, e daí a exigência para que o operador fosse novamente treinado, orientado e aprendesse a fazer de maneira nova o que já fazia há muitos anos.

Muitas empresas investiram na alfabetização básica de seus empregados nas décadas de 1970 e 1980, para suprir as deficiências de formação escolar, por meio de verdadeiras escolas internas para treinamento dos operários da própria empresa, à semelhança do Sistema Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem.

OFICINAS - ESCOLA

As empresas, em sua grande maioria, passaram a utilizar a rede de ensino oficial ou as escolas Senai para suprirem sua carência de mão-de-obra, em função da maior oferta de pessoal mais escolarizado.

MONTAGEM DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

ADOTANDO UMA POLÍTICA DE TREINAMENTO

A empresa necessita de pessoal bem preparado para realizar corretamente suas tarefas, repetir sistematicamente as operações dentro dos procedimentos estabelecidos e obter produtos com qualidade. Para isso, estrutura seu quadro de pessoal, que precisa estar bem treinado e motivado.

IDENTIFICANDO O QUADRO DE PESSOAL

O planejamento de treinamento só será eficaz se contar com uma segura base de dados, atualizada e coletada em todos os postos de trabalho. Posto de trabalho é a unidade primária de referência e é identificado como uma máquina ou setor operacional onde o colaborador está alocado e exercendo suas funções.

A identificação do quadro de pessoal deverá ser feita por posto de trabalho, onde deverá constar o nome do empregado, cargo ocupado, turno de trabalho em que está lotado e total de empregados do respectivo posto de trabalho.

IDENTIFICANDO OS CURSOS DE CAPACITAÇÃO BÁSICA

Com base em folhas de processos, análise das metodologias de trabalho, descrições de cargos e certamente após a análise detalhada junto aos supervisores da área, serão identificados os conhecimentos práticos e teóricos necessários para que o trabalhador possa desempenhar com eficácia suas tarefas em cada posto de trabalho.

A título de exemplo, descrevemos alguns cursos, identificados dentro de cada área de conhecimento:

a) Segurança;
b) Técnico;
c) Qualidade;
d) Comportamental

FORMAÇÃO TÉCNICA

Algumas necessidades de treinamento não podem se supridas com cursos internos ou externos de aperfeiçoamento, mas sim com cursos de longa duração em escolas especializadas, quer de formação regular do sistema de ensino oficial quer de formação regular do sistema de ensino oficial quer de formação especial em escolas profissionalizantes nos moldes das escolas do Senais.

Aqui cabe uma orientação à área de Recursos Humanos, que deverá preencher o quadro de pessoal com profissionais que atendam, no mínimo, aos padrões de formação exigidos pelos pré-requisitos das Avaliações de Cargos, trazendo do mercado de trabalho pessoas formadas nos cursos requisitados ou aproveitando empregados internos que buscaram melhorar sua própria formação escolar.

A EXPERIÊNCIA PRÁTICA

Evolução pressupõe avançar a partir de uma base de conhecimentos, muitas vezes adquiridas na prática diária e acumulada ao longo dos anos e que sintetizamos como experiência.

ESTABELECENDO PRIORIDADES

Já dissemos que as atividades de treinamento devem ser executadas para eliminar sistematicamente todas as carências ao longo dos anos e, para tanto, faz-se necessário o estabelecimento de prioridades, pos deve-se levar em conta as variáveis tempo disponível para o programa de treinamento, alocação de recursos financeiros nos orçamentos das empresas, liberação do trabalhador de seus postos de trabalho.

O PROGRAMA DE TREINAMENTO

ANALISANDO AS NECESSIDADES

Com as prioridades estabelecidas e as carências bem identificadas, o analista passará a avaliar as técnicas de treinamento que proporá para solucionar as situações identificadas, que são:

- Cursos internos, em sala de aula;
- Cursos externos, em entidades especializadas;
- Instruções individuais no próprio posto de trabalho para novos empregados, transferidos ou promovidos;
- Palestras de sensibilizações.

ELABORANDO O PROGRAMA DE TREINAMENTO

A montagem do programa de treinamento é aparentemente simples ao se ler suas partes, mas trabalhosa e profunda na definição e redação do conteúdo.

1. Nome do curso;
2. Carga horária;
3. Entidade;
4. População;
5. Objetivo;
6. Conteúdo programático;
7. Recursos didáticos;

CRONOGRAMA DE TREINAMENTO

É a peça fundamental para a realização do treinamento, pois é por meio dele que as gerências das áreas assumem o compromisso de executar o programa de treinamento.

No cronograma fica assumido o número de cursos a ser realizados, as datas prescritas e os locais necessários.

REGISTRAMOS AS ATIVIDADES DE TREINAMENTO

Lembramos que treinamento é um processo sistemático e estruturado. Assim, todas as ações de treinamento precisam ser registradas em fichas e pastas específicas.

Em nossa empresa, todas as realizações são registradas em computador por meio de um sistema especial de banco de dados, que possibilita fácil acesso para registros, consultas, cruzamentos de informações, identificações de carências de conhecimentos e montagem de turmas de cursos, inclusive com emissão de certificados de treinamento ou registro de certificados de cursos externos.

AVALIANDO A EFETIVIDADE DE TREINAMENTO

Após realizado o treinamento, o supervisor precisa ter certeza de que observou melhorias no desempenho de seus subordinados, sempre com objetivo de eliminar as carências de treinamento levantadas.

Por meio de formulário próprio, o supervisor é estimulado a realizar quatro tipos de observação e informar a área de treinamento, que são:

- Aplicação dos novos conceitos na rotina de trabalho.
- Maior rapidez na execução das tarefas que utilizem os novos conceitos.
- Melhoria na qualidade dos trabalhos.
- Redução de retrabalho.

AUDITANDO O APRENDIZADO

Apresentamos uma atividade que foi parte do processo de treinamento dos procedimentos de trabalho para preparação à certificação da ISO 9002, na Mangels em São Bernardo do Campo.

Dentro das diversas atividades executadas para preparar a empresa para receber a Entidade Certificadora nas normas ISSO 9000, uma delas, sem dúvida foi o treinamento sistemático de todos os trabalhadores da fábrica nos quatro procedimentos básicos de seu posto de trabalho:inspeção e ensaios, situação da inspeção, rastreabilidade, material não-conforme, juntamente com todo processo de conscientização para a política da qualidade e da importância da certificação para a empresa.

Milhares de horas de treinamento foram realizadas e contaram com a excelente dedicação pessoal dos trabalhadores envolvidos, estudando em salas de aula, em locais de trabalho, nos intervalos de refeição e em casa.

A cada semana, era analisada a evolução do quadro de treinamento, constatando a rápida evolução do número de trabalhadores que se posicionavam na avaliação regular, bom e ótimo.

CONCLUSÃO

A atividade de treinamento operacional retomou seu lugar de destaque nas organizações, pois ao longo destas décadas foi o suporte para as mudanças promovidas nas operações fabris.

A metodologia de treinamento técnico operacional apresentada oferece elementos básicos para a montagem de um programa de treinamento interno nas empresas que certamente suportará as ações da empresa para o aperfeiçoamento de seus trabalhadores e irá torná-los aptos a produzir melhor e mais comprometidos com os objetivos da organização.

BIBLIOGRAFIA

Norma ISO 9000 (NB 9.000), ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas 1990.

Normas Técnicas Mangels. *Procedimento e Treinamento Operacional,* 1993. Ref: NTM 047 / 00. Elaboração: Reginaldo Aparecido Bueno e Osório José de Morais.

CAPÍTULO 27

AÇÕES SISTÊMICAS DE TREINAMENTO COMERCIAL

DORIVAL DONADÃO

O autor é formado em Administração de Empresas, diretor de empresa Hay Group Consultores; ex-sócio-diretor da Trigono Consultores, São Paulo. Foi ex-diretor comercial no Grupo Mappin, gerente de Treinamento e Desenvolvimento da Sharp e executivo no Senac de São Paulo.

É autor do livro Qualidade em Comércio e Serviços – Casos e Caminhos Práticos, publicado em 1993 pelas editoras Senac e Makron Books.

Fone: (011) 3040-6140 E-mail: consultoria@haybraz.com.br

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Este capítulo pretende situar as ações de treinamento comercial como parte de um processo de reorientação das empresas e organizações, evoluindo das ênfases em produtos / serviços ou produção para o contexto mercadológico mais amplo, no qual entram as questões do marketing e da qualidade total.

A MUDANÇA É UMA CONSTANTE

A realidade, hoje, não comporta maiores dissertações. A palavra de ordem é competitividade. E não se trata de ser competitivo para deixar margens maiores de resultados. Trata-se, antes, de uma questão de sobrevivência. As fronteiras e barreiras de mercado estão caindo uma a uma, numa velocidade espantosa. Nos ambientes de consumo direto, isso é claro e visível; basta prestar atenção à diversidade e amplitude de opções nas prateleiras.

QUANDO A QUALIDADE TOTAL SE ENCONTRA COM MARKETING E O RH.

Todo o contexto de transformações descrito no item anterior resulta num ponto de intersecção entre ações de Qualidade Total, de Marketing e de Recursos Humanos. De fato, todos os projetos bem sucedidos de melhoria e que utilizam os princípios da Qualidade Total estão, em primeiro lugar, buscando reforço e sinergia com os compostos de Marketing. A começar pela evidência de que ambos – Qualidade e Marketing – têm o mesmo eixo e o mesmo sentido:conhecer satisfazer e superar expectativas do cliente.

A ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE: NA PRÁTICA A TEORIA É OUTRA

Todas as empresas e organizações que são afetadas de alguma forma pelo jogo competitivo do mercado elegem o cliente como sua principal razão de ser. “O cliente é rei”, repetem a exaustão e com ênfase suficiente para convencer mesmo o mais incrédulo dos ouvintes. Tudo bem, a intenção é, na maior parte das ocasiões, efetivamente sincera. A grande questão é a efetividade das ações no dia-a-dia dessas empresas “áreas de fronteira” (aquelas que estão em contato direto com o cliente ou usuário) para descobrir a longa e tortuosa distância que separa o discurso da prática.

A CRISE DE IDENTIDADE DOS GERENTES, CHEFES E SUPERVISORES DE VENDAS

Gerentes e Diretores, por seu lado, ganham um espaço para exercitar o pensamento estratégico do negócio, planejar inovações e desenvolver alternativas de casamento das Vendas e Marketing com os princípios da Qualidade Total.

PROPOSTA: UMA NOVA ABORDAGEM PARA GERAR EFEITOS SISTÊMICOS NO T&D COMERCIAL

Nossa proposta é que o treinamento comercial ganhe uma nova dimensão, ampla e abrangente o suficiente para construir uma cultura renovada de vendas, em sintonia com as exigências e a dinâmica de globalização de mercados.

CONCLUSÃO: ALGUMAS DICAS PRÁTICAS

- Parece incrível, mas é provável que os próprios profissionais de vendas resistam à ampliação da sua função, a partir dos estigmas e paradigmas de que Marketing é sofisticado e Qualidade só tem a ver com a fábrica.
- É quase unanimidade entre o pessoal de Vendas o conceito de que as áreas administrativas “desprezam” o cliente e atrapalham os negócios com sua burocracia exagerada e lentidão decisória. Uma boa forma de quebrar essa dicotomia é atribuir aos próprios profissionais de Vendas o papel de guia ou monitor em visitas programadas no terreno operacional do cliente, levando com ele grupos de funcionários da fábrica, da área administrativa e de outros setores de apoio.
- Quando a empresa ou organização realiza uma venda expressiva ou faz um grande negócio, a comemoração fica restrita a quem esteve diretamente envolvida no processo. É saudável que em T&D dissemine essas informações positivas por toda a organização, agradecendo a todas as áreas que, afinal, tiveram alguma participação, direta ou indiretamente, no sucesso.

BIBLIOGRAFIA

Soldow, G.F. e Thomas, G.P. Vendas – *Profissionalização para a Década de 1990.* Makron Books, São Paulo, 1993.

Teboul, J. *Gerenciando a Dinâmica da Qualidade*, Qualitymark,, Rio de Janeiro, 1991.

Towsen, R. *Dane-se a Organização,* Best Seller, São Paulo, 1990.

Vavra, ST.G. *Marketing de Relacionamento,* Atlas, São Paulo, 1993.

CAPÍTULO 28

PLANEJAMENTO DE CARREIRA PARA PROFISSIONAIS DE T&D

NELSON SAVIOLI

O autor é formado em Direito pela PUC-SP. É diretor nacional de Recursos Humanos da Gessy Lever, ex-executivo da área de Recursos Humanos da Alcan Alumínio do Brasil, Robert Bosch, Johnson, Rhodia: ex-diretor de Planejamento de RH do jornal O Globo (RJ). É autor do livro Carreira: Manual do Proprietário.

E-mail:Nelson.Savioli@unilever.com

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Se há um assunto que é conhecimento do profissional de T&D, é o planejamento de carreira. Ele tangencia os vários setores da área, especialmente quando se trata de planejamento de sucessão, estimativa de potencial, autodesenvolvimento, capacidade de aprender a aprender (e principalmente a desaprender), mudança cultural, dentre outros.

PLANEJAMENTO DE CARREIRA PARA PROFISSIONAIS DE T&D

Antes de tudo, convém lembrar que ou você tem um plano para sua carreira ou você é parte do plano de outrem. É o claro que não dá para evitar que dentro de uma organização, para o assalariado, ou no mercado de trabalho e de prestação de serviços, para o consultor, você esteja nos planos de alguém. É até bom que seja assim, pois sempre haverá opções profissionais. Essas inter-relações serão positivas à medida que você souber – planejadamente – quais são os caminhos mais adequados e se eles conduzem aos objetivos prestabelecidos.

BIBLIOGRAFIA

Bolles, Richard N. *What Colour is Your Parachute,* Ten Speed Press, 1979.
Case, T.A. *Como Conquistar um Ótimo Emprego,* McGraw-Hill, 1989.
Desaunay, G. *Como Administrar Seu Chefe,* Nobel, 1986.
Ford, g.A e Lippit, G. *Planning Your Future*, McGraw-Hill, 1976.
Griesmann, B.e. *Fatores de Sucesso,* Marques Saraiva, 1989.
Handy, C.A *Era da Irracionalidade ou a Gestão do Futuro,* Edições CETOP, 1992.
Kirn, A.G.*Life Work Planning,* McGraw-Hill, 1978.
Leocadio, N.*Processo de Desenvolvimento Gerencial, Summuns*, 1982.
Souerwine, A.HY. *Career Strategy – Planning for Personal Achievemente,* AMACOM, 1978.
Tregoe, B.e Zimmermann, J.A *Estratégia da Alta Gerência, Zahar, 1982.*
Whitaker, *D.A Escolha da Carreira,* Moderna, 1985.

CAPÍTULO 29

A LOGÍSTICA EM TREINAMENTO

MARTA RODRIGUES FREIRE

A autora é formada em Ciências Sociais e trabalha atualmente no Citibank como assessora de marketing. Trabalha há 15 anos em organização, coordenação, administração de programas de treinamento, assim como congressos, convenções e feiras. Nos últimos dois anos vem atuando na área de marketing, na organização e coordenação de lançamentos de novos produtos e relacionamentos com os clientes.

LUCIA PENA

A autora é formada em Secretaria e cursou Três anos de Psicologia. Vem atuando há 13 anos na área de Treinamento em diversas consultorias (Marcondes & Consultores Associados, B, P & E, Trigono), na organização e coordenação de programas abertos, contato com clientes e apoio logístico aos consultores. Como sócia – diretora da linha de Comunicação, atende empresas, consultores e consultorias, colocando à disposição um bureau de serviços especializados nessa área.

OBJETIVO DO CAPÍTULO

Na década de 1970, já era evidente a validade e a necessidade do treinamento nas empresas. A partir daí, novos modelos foram introduzidos, buscando tornar os programas cada vez mais eficazes. Diversos cursos sobre desenvolvimento e gerenciamento, por meio de novas técnicas, workshops e seminários que procuravam refletir a realidade no dia-a-dia das organizações, foram importados, a maioria deles desenvolvidos nas universidades americanas e por consultores independentes.

OS CLIENTES DA ÁREA DE LOGÍSTICA EM TREINAMENTO

A área de logística em treinamento tem dois clientes principais que deve ser o ponto central de sua atenção:

- Instrutor / consultor / palestrante, ou seja, as pessoas que estarão conduzindo o evento seja ele qual for.
- Os participantes, aqueles que assistirão à exposição ou estarão participando do treinamento de convenção.

PLANEJANDO UM EVENTO

Qualquer situação de treinamento pressupõe que alguém sabe algo que precisa transmitir para quem não sabe. Num curto período de tempo, o instrutor tem de atrair a atenção, transmitir conceitos e / ou técnicas, iniciar o treinando no desenvolvimento de habilidades para a utilização do que foi aprendido e estimulá-lo a transferir para a situação de trabalho os conhecimentos e as habilidades adquiridas.

PREPARANDO O EVENTO

Procure conhecer os temas, metodologia, os recursos audiovisuais e o modo de trabalhar do instrutor que desenvolverá o programa. Essas informações podem ser diretamente, por meio de uma entrevista prévia com o instrutor ou, em alguns casos, por meio da leitura atenta dos manuais que acompanham os programas. **Itens a serem levantados:**

1. **Com relação ao espaço físico**:
    - Materiais e equipamentos;
    - Layout das salas;
    - Informações sobre o plano de aula;
    - Horários dos intervalos para café e refeições.
2. **Com relação à metodologia:**
    - Existe trabalho prévio? Se sim, quais as providências a ser tomadas?
    - Serão realizadas atividades especiais? Que recursos requerem?
    - Que equipamentos serão utilizados?
    - Quais as especificações?
3. **Com relação aos participantes**:
    - Agenda do curso;

- Endereço do hotel e nome da sala;
- Telefone e sistemas de recados;
- Clima da cidade onde será realizado o treinamento;

4. **Com relação aos participantes e ao instrutor:**
   - Nome completo;
   - Endereço residencial e comercial;
   - Local de origem;
   - Apenas transporte ou estacionamento;
   - Telefone para contato com parentes;
   - Alguma doença que necessite de cuidados especiais.
5. **Cronograma das atividades**
   - 30 a 45 dias antes;
   - Definir local e fazer reservas.
   - 15 a 20 dias antes
   - Enviar fax para o hotel / centro de treinamento com todos os detalhes do programa referentes a:
   - Reserva das salas
   - Montagem das salas;
   - Horário das refeições e café;
   - Reservas de apartamentos;

RECURSOS E EQUIPAMENTOS UTILIZADOS EM TREINAMENTO

Com desenvolvimento da informática, hoje em dia existem recursos e equipamentos bastante sofisticados (data show, cd-room e outros), mas os velhos amigos, ainda utilizados, são:

- Flip art;
- Quadro branco;
- Retroprojetor transparências;
- Projetor de slides;
- Equipamento de som / cd-laser;
- Equipamento completo de vídeo (TV,VT e câmera)

A TERCEIRIZAÇÃO: SUAS VANTAGENS E DESVANTAGENS

Como se trata de uma atividade-meio ligada à uma área-meio (RH, T&D), muitas empresas têm optado por terceirizar a logística do treinamento.

Algumas vantagens decorrem daí: serviço especializado, maiores recursos, redução de custos e agilidade.

CONCLUSÃO

O setor da logística em treinamento também foi afetado com os cortes sofridos em todas as áreas, na maioria das empresas, resultado das diversas estratégias aplicadas para deixá-las mais enxutas, mais ágeis e mais produtivas. Como os gastos com o setor eram vistos como despesas e não como investimentos, em alguns casos, os cortes foram significativos.

CAPÍTULO 30

CONSULTORIA EM T&D

MARCOS A. BAUMGARTNER

O autor é consultor de empresas, editor e empresário. Formado em Psicologia pela PUC-SP, especializado em Psicologia Organizacional e trabalhou como profissional de Recursos Humanos em empresas nacionais e multinacionais, como: Philips do Brasil, Mafersa, SKF Rolamentos e Villares. Como consultor, atua em desenvolvimento organizacional e gerencial. Atualmente é presidente da Associação Latina-Americana para o Desenvolvimento Empresarial – ALADE.

OBJETIVO DO CAPÍTULO

O objetivo deste capítulo é oferecer aos profissionais de T&D de organizações de todos os tipos e tamanhos critérios e orientações abrangentes sobre como otimizar a utilização de serviços de consultoria. Neste artigo, estaremos, tratando de critérios de escolha entre inúmeras possibilidades oferecidas pelo mercado de prestação de serviços de consultoria e da construção de um relacionamento de que o trabalho contratado possa ser realizado em todas suas etapas, com a qualidade necessária.

O USO DE CONSULTORES EM T&D

Esse capítulo parte do princípio básico e universal de que problemas diferentes exigem estratégias diferentes para sua solução, e que a decisão entre fazer e contratar deve ser resultado de um processo de análise sobre respostas que você venha a obter para, pelo menos, três perguntas básicas:

- Existe uma solução disponível na organização?
- Existe, na organização, uma pessoa que possua conhecimento e credibilidade (poder de influenciar outros) para o desenvolvimento do projeto?
- Há tempo disponível para o desenvolvimento de metodologia própria?

CRITÉRIOS DE ESCOLHA

Encontrar uma consultoria capaz de prestar os melhores serviços no sentido de satisfazer as suas necessidades específicas é uma tarefa que requer dedicação de tempo e esforço.

O ponto inicial para buscar os serviços de uma consultoria é um macro planejamento daquilo que precisa ser alcançado. Determine com a maior clareza possível os resultados que pretende alcançar. Estabeleça prazos referenciais que possibilitem à consultoria vislumbrar o tempo disponível para o projeto.

Avaliada a situação em que se pretende trabalhar, faça uma pesquisa sobre as consultorias que trabalham com seu tipo de problema e solicite-lhes propostas de trabalho. Especifique o máximo possível o seu objetivo para que você possa comparar as propostas apresentadas.

O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO E CUIDADOS

É importante reconhecer que o consultor, nos momentos iniciais do trabalho, pode precisar estabelecer contratos com mais de uma pessoa e, nesse sentido, será de muita utilidade, para ambas as partes, possibilitar a ele, consultor, contatos com pelo menos três personagens-chave do seu processo contratual.

- O patrocinador do projeto;
- O usuário final;
- O especialista interno no assunto.

O CONTRATO

Um bom relacionamento entre consultoria e cliente se estabelece a partir da clara definição dos interesses que deverão ser comuns a ambas as partes. O importante é estabelecer uma relação de parceria entre as partes, cada qual otimizando ao máximo suas capacitações e seus recursos. Deve haver entre ambos uma forte relação de confiança e respeito mútuo, e o cliente deve entender que a consultoria não está em sua empresa para nevegar ao sabor de seus desejos. Nessas circunstâncias, deve haver entre cliente e consultoria um contrato de trabalho que, se bem elaborado, estabelecerá as responsabilidades recíprocas que regerão suas relações durante o desenvolvimento do trabalho.

- **OBJETIVO DO PROJETO**

Deve estabelecer o que será cumprido. O objetivo deve conter definições claramente estabelecidas e quantificadas com a fixação de metas concretas de ação.

- **ACESSO A INFORMAÇÕES**

Normalmente, este item do contrato contempla um acordo sobre quais informações serão fornecidas pela empresa-cliente e onde o consultor poderá obtê-las para que o desenvolvimento do projeto tenha todas as condições de sucesso.

- **REGRAS DE ATUAÇÃO PARA O CONSULTOR**

A importância deste item no contrato é a determinação do tipo de relacionamento a ser mantido com o consultor. Estabelecer se será, por exemplo, um relacionamento colaborativo ou um no qual o consultor será especialista que desenvolverá soluções e o cliente apenas providenciará os recursos para que o consultor implemente suas melhores idéias.

- **PROCEDIMENTOS**

Este item deve especificar o que o consultor tem para oferecer. O que ele realmente fará? Ele fará um projeto escrito, uma apresentação verbal ou ambos?
Suas recomendações irão até que profundidade? Ele dará contribuições genéricas sobre como melhorar coisas ou simplesmente dará uma lista de passos que podem ser implementados? Haverá repasse de metodologia ou apenas entrega de produto?

- **REGRAS DE ATUAÇÃO PARA O CLIENTE**

Este item é muito importante para determinar que tipo de suporte o consultor pode esperar do cliente. Que acessos a quais pessoas o cliente deverá prover? Quem serão os responsáveis internamente por quais etapas do trabalho? Quem representa o cliente no processo e responde pela liderança no projeto? Em qualquer dos casos, esses compromissos devem ser exaustivamente discutidos entre cliente e consultor, até que um acordo se estabeleça entre as partes.

- **PRAZOS**

O cronograma de trabalho normalmente consiste num grupo de atividades envolvendo tempo inicial, número de dias necessários para completar o projeto e quando e se existirão relatórios finais ou intermediários.

- **INDICADORES DE QUALIDADE**

A qualidade do trabalho desenvolvimento pela empresa contratada precisa ser constantemente avaliada. Estabeleça indicadores e momentos estratégicos para avaliar resultados atingidos e lembre-se de que tais momentos devem possibilitar ações corretivas a tempo de não comprometer o projeto de forma irreversível.

- **COFIDENCIALIDADE**

O cliente deve informar ao consultor se quer que as informações relacionadas ao projeto sejam tratadas de forma confidencial e se ele não pode trabalhar com nenhum outro concorrente caso haja conflito de interesses.

- **ASPECTOS FINANCEIROS**

O contrato deve conter todas as informações sobre honorários e formas de pagamento preestabelecidas. Deve influir também taxas diárias, número de horas trabalhadas por dia e definição sobre apresentação de comprovantes de despesas pelas quais a empresa-cliente assumiu a responsabilidade de pagamento.

CONCLUSÃO

Existem muitas definições diferentes de relacionamento. Entretanto, o relacionamento entre cliente e consultor pode significar simplesmente que ambos estarão envolvidos durante um determinado tempo, tanto em nível de uma tarefa quanto em nível de um processo, com um razoável grau de contato emocional. Cada um acredita que o outro estará se sentindo responsável em todas as etapas do processo, gerando entre eles diferentes níveis de ansiedade / segurança, confiança e credibilidade.

Você deve considerar que a construção desse relacionamento vai depender não apenas da competência técnica do consultor, mas, principalmente, da habilidade interpessoal dele em lidar com o cliente desde o primeiro momento dessa relação.

BIBLIOGRAFIA

Hammer M. e Champy, J. *Reegenharia,* Campus.
Marketing de Relacionamento – *Como Manter a Fidelidade de Cliente Através do Marketing de Relacionamento.* Atlas.
McKenna, R. *Marketing de Relacionamento,* Campus.
Peter, F.D. *Administrando Para o Futuro,* Pioneira.

CAPÍTULO 31

TREINAMENTO EM SEGURANÇA

LUIS FRANCISCO BUENO

O autor é graduado em Psicologia pela USP, pós-graduado em Gerência de Empresas – PRISMA-FACECA e possui vários cursos de especialização em Recursos Humanos. É ex-professor universitário em Recursos Humanos, ocupando cargos gerenciais na Rhodia, Sabesp, Sodexho, Grupo Souza Cruz e Standard Products Brasil.

É sócio-diretor de Bueno Consultores Associados e atua como Consultor de Empresas.

Fone: (035) 221-7779 E-mail:buenoconsultores@excite.com

OBJETIVO DO CAPÍTULO

A proposta deste capítulo é dar uma panorâmica do que mudou na concepção clássica de prevenção de acidentes e, consequentemente, qual o papel funcional da estrutura de Recursos Humanos na Segurança do Trabalho frente a essas mudanças.

TRABALHO E ACIDENTE

Quando acreditamos firmemente em alguma coisa, podemos passar a reagir a ela com tal convicção que a tornamos real. Dessa forma, na consciência coletiva das organizações e dos trabalhadores está cristalizado um paradigma. "Todo aquele que trabalha e se sujeita às condições desse trabalho está propenso a se acidentar"

Tal paradigma tornou-se tão consciente e incontestável que o Estado assumir um papel protecionista do trabalhador, havendo provas cabais disso na higiene, medicina e inspeção do trabalho.

A SEGURANÇA NO TRABALHO

Com raríssimas exceções, a Segurança no Trabalho nas empresas é conduzida e orientada por engenheiros e técnicos de Segurança. A formação técnica e acadêmica desse staff contempla um escopo com deficiência de informação e formação em Ciências sociais. Há um direcionamento para uma análise na eliminação de condições inseguras e de atos inseguros no local de trabalho.

Dessa forma, um princípio fundamental do comportamento humano passa despercebido: todo o comportamento inadequado esconde uma série de comportamentos adequados.

ASPECTOS PSICOLÓGICOS CAUSAIS DOS ACIDENTES

PERCEPÇÃO

Nossos órgãos sensoriais (visão, audição, olfato, tato e paladar) são frequentemente expostos a uma série de informações do meio ambiente, porém não temos consciência de tudo o que está acontecendo. Nesse sentido, a sensação (informação percebida) e a percepção (tomada de consciência dessas informações) é que vai diferenciar, por meio de mecanismos de interpretação e seletividade nossas ações frente à realidade factual.

Em primeiro lugar, o trabalhador só se preocupará em agir com segurança se efetivamente perceber risco, quer real quer potencial, em suas atividades.

Em segundo lugar, esta saturação da percepção, na qual a exposição contínua e demorada a estímulos repetitivos faz com que o trabalhador responda automaticamente, sem se ajustar a variações ambientais, provocando o acidente.

MOTIVAÇÃO

Com exceção de poucos atos reflexos, todo o comportamento humano tem uma finalidade, consciente ou não. Em outras palavras: agimos em função de motivos. Basicamente, tais motivos podem ser resumidos como uma permanente

procura de situações que tragam estados de maior satisfação (ou menor insatisfação).

HIERARQUIA E SEGURANÇA

Hierarquia supõe um sistema de poder. Poder é força é capacidade de influenciar comportamentos e resultados. No que se refere à segurança, são importantes a análise da relação chefe-subordinado, o exercício da autoridade e a influência na prevenção de acidentes.

Nesse sentido, a hierarquia é o canal de veiculação do sistema de valores organizacionais, principalmente para aqueles valores não explicitados por escrito ou formalmente, mas deduzidos ou percebidos pelos subordinados, e o mais crucial: essa passagem de valores nem sempre é feita de forma consciente.

O PAPEL FUNCIONAL DAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS E A SEGURANÇA

No tocante à segurança e higiene, várias são as áreas contributivas: Seleção, Treinamento, Serviço Social, Serviço Médico, Serviço de Segurança Industrial.

O trabalho entre esse staff e a hierarquia de linha deve basear-se em critérios cooperativos, utilizando esta última do maior grau possível da competência do primeiro, acionando-o sempre que necessário na busca de soluções que levem à preservação da saúde, no sentido mais amplo, dos trabalhadores e, consequentemente, da saúde da organização.

SELEÇÃO

Normalmente, a área está capacitada a detectar, com considerável probabilidade de acerto, características psicológicas que, em determinadas situações de trabalho, poderão causar riscos de acidentes.

Nesse sentido, o cliente de Seleção, ao solicitar um preenchimento de uma vaga, deve esclarecer sobre riscos potenciais existentes, condições de trabalho, tipo de atividades a ser desenvolvido, enfim, um perfil profissográfico que dê à área de Seleção parâmetros para uma real análise dos candidatos frente ao trabalho proposto.

TREINAMENTO

Não é suficiente treinar um trabalhador na execução de uma tarefa. É necessário treiná-lo para executá-la com segurança. As informações sobre os riscos inerentes ao trabalho devem ser detalhadas para compor programas específicos em cada operação em particular.

SERVIÇO SOCIAL

Uma das competências do Serviço Social é conhecer os recursos (quer da empresa quer da comunidade) disponíveis e a forma de encaminhamento das pessoas para que resolvam ou minimizem os problemas supracitados. É preciso

lembrar que os profissionais dessa área são especializados para tal fim, capazes de analisar com maior profundidade e orientar com mais propriedade.

SERVIÇO MÉDICO

É comum problemas de saúde afetarem a segurança do trabalhador. A mudança de enfoque de uma medicina curativa para uma medicina preventiva demonstra, na prática, que está na prevenção de acidentes e doenças do trabalho, aliado aos estudos de problemas ambientais e riscos ergonômicos, o caminho a ser trilhado.

SERVIÇO ESPECIALIZADO DE SEGURANÇA

A mudança principal nesta área é que, num passado recente, se perguntassem quem fazia a segurança na empresa, a resposta seria: é o Departamento de Segurança. De um papel funcional de fiscalização e controle, assume um papel de orientador e de assessoria aos clientes internos, e aí que residem as soluções e também os principais desvios conceituais.

A METODOLOGIA "ÁRVORE DAS CAUSAS"

Tal metodologia, indicada na NT-05 da portaria nº 3.214 (Ministério do Trabalho), de 18.04.94, tem como objetivo a melhoria da qualidade da análise dos acidentes para obter um número maior de detalhes sobre a constituição, a estrutura e a natureza do acidente (ou incidente), possibilitando a adoção das prevenções mais adequadas e eficazes possíveis.

Pode – se dizer de uma forma mais resumida, que um acidente é constituído de:

- Fatos (concretos);
- Ligações, unindo os fatos entre si e que nunca são o resultado do acaso.

LEVANTAMENTO DE TODOS OS FATOS QUE CONTRIBUÍRAM PARA QUE O ACIDENTE OCORRESSE.

Esta fase deve ter início imediatamente após o acidente, por meio de uma investigação e pesquisa no local, feita coordenada pelo serviço de Segurança Industrial. Ela deve prosseguir e ser complementada na reunião com a participação de cada pessoa presente.

No final desta fase, o grupo terá uma lista de todos os fatos que tiveram relação com o acidente.

REUNIÃO E ORDENAÇÃO DOS FATOS – CONSTRUÇÃO DA ÁRVORE DAS CAUSAS

A partir da lista obtida na fase anterior e partindo do último acontecimento do acidente (ou seja, o próprio acidente), será feita a reconstituição da seqüência dos fatos, que será conseguida por meio da colocação das seguintes questões lógicas:

- O que causou este fato?
- Esta causa foi realmente necessária?
- Foi suficiente?

Essas três perguntas serão repetidas para cada fato registrado na fase anterior, a partir do último acontecimento.

PROCURA DE TODAS AS PREVENÇÕES POSSÍVEIS

Nesta fase, a mais importante do processo, todas as prevenções capazes de evitar o acidente em questão serão procuradas. O esquema elaborado na fase precedente servirá de base para essa procura.

A ESCOLHA DAS PREVENÇÕES MAIS EFICAZES

O grupo, tendo em mãos essa relação das prevenções que, teoricamente, podem impedir o reaparecimento do evento estudado, escolherá então aquelas que deverão ser aplicadas de forma prática.

VANTAGENS DA METODOLOGIA

É também um método de raciocínio lógico e que tem como uma das suas características principais a objetividade de análise. Possui assim as propriedades de minimizar qualquer procura de culpa e de esgotar totalmente os aspectos relativos ao acidente.

LIMITAÇÕES – DIFICULDADES

Sem dúvida, esta metodologia não vai resolver todos os problemas de Segurança; ela tem algumas limitações e dificuldades, como por exemplo:

- Requer que um grupo de trabalhe dentro de um clima de verdade e confiança;
- Requer que um grupo de pessoas dedique tempo para análise de um acidente;
- Os resultados gerais somente podem ser utilizados com eficácia após um período suficientemente longo.

CONCLUSÃO

O artigo apresenta um questionamento da concepção clássica de prevenção de acidente, do papel funcional da estrutura de Recursos Humanos frente à Segurança do Trabalho e, por fim, uma abordagem da metodologia "Árvore das Causas".

Os recursos utilizados na prevenção de acidentes estão caminhando para o máximo de suas eficiências, e impõe-se a busca de novos meios e formas mais eficazes de abordar a problemática da Segurança do Trabalho.

BIBLIOGRAFIA

Argyle, M. *A Interação Social,* Zahar, 1976.
Harrison, A.A *A Psicologia como Ciência Social,* Cultrix, EDUSP, 1975.
Laplanche, J e Pontalis, J.B. *Vocabulário da Psicanálise, Martins Fondtes,* 6º edição.
Seteffe, B. e Grant, W.H. *Teorias de Aconselhamento,* McGraw-Hill, 1976.

CAPÍTULO 32

TREINAMENTO E A COMUNIDADE

AMAURI MORENO CUNHA

O autor é engenheiro civil, pós-graduado em Administração de Recursos Humanos. Atualmente é chefe da Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Prodesp e professor em cursos de pós-graduação em Administração de Empresas e Recursos Humanos na FAAP. É membro do Conselho Tecnológico do Sindicato dos Engenheiros de São Paulo. Anteriormente ocupou cargos de chefia dos Engenheiros de São Paulo. Anteriormente ocupou cargos de chefia na PRODESP e CESP. Atuou também como professor universitário.

ELIANA PATERO OZORES

A autora tem formação em Psicologia, Pós-graduada em Administração de Recursos Humanos. Mestranda na Escola de Comunicações e Artes da USP. Tem especialização em psicodrama, é coordenadora de Treinamento e Gerência de Desenvolvimento Empresarial da Prodesp, atua como gerente de grupo na Divisão Management da Guide Share Latin América e faz parte do Grupo de Novas Tecnologias na Educação da Escola do Futuro – USP. É professora universitária, sócia-fundadora e ex-diretora de eventos da ABEI.

OBJETIVO DO CAPÍTULO

- Especificar o cenário socioeconômico que permeia o ambiente empresarial e determina as condições de educação e assistência à comunidade.
- Mostrar programas educacionais e / ou assistenciais que colocam a Educação aliada à Tecnologia mais próximas do compromisso social.
- Propor valores, habilidades e ações necessárias para a efetiva administração de projetos comunitários.

CONSIDERAÇÕES GERAIS

SOBRE A VIDA QUE NÃO RECUA NEM SE DETÉM NO PASSADO

A empresa deve otimizar uma educação empresarial ou educar para a comunidade buscando a valorização do SER? Sinal dos tempos, hoje parece haver um objetivo meio oficial, meio oficioso em algumas organizações: o resgate da potencialidade humana plena pela via do conhecimento.

É responsabilidade social da empresa, em função do espaço que ocupa em determinada comunidade (de onde extrai suas riquezas) investir na qualificação profissional, intervindo na minimização da pobreza do povo da região. O país se encontra em um momento especial: ou todos participam ou não há progresso.

SOBRE A ARTE DE COMPARTILHAR TALENTOS

Não bastaria às páginas de todo este manual para apresentar e representar o sem-número de iniciativas de educação voltadas à comunidade em andamento nos quatro cantos do país. De ambiciosas e modestas, de estruturadas a empíricas, de radicais a homeopáticas, todas elas tiveram em seu bojo a busca de um mundo melhor, a criação de uma sociedade mais consciente e justa – o compartilhamento de talentos em direção ao bem comum.

SOBRE ELEGER A INCERTEZA COMO UM VALOR PARA JULGAMENTO HOJE

Dentro do cenário que se avizinha no nosso País, de extremo avanço tecnológico convivendo com extrema penúria social, as empresas e as universidades têm de forjar uma cooperação estreita, de modo a manter programas de atendimento à comunidade permanentes e atualizados, buscando dar suporte ao meio social e auxiliando o indivíduo a se desenvolver dentro dele.

LIGAÇÕES EMPRESA-COMUIDADE

Comunidades de bairro, de rua, de favela, que buscam formas de adquirir conhecimentos, não estão encontrando o amparo de respostas adequadas por parte das estruturas formais. A imensa demanda que esse segmento da sociedade representa tem encontrado respostas em projetos de ONG´s, das Nações Unidas, em programas especiais de igrejas e de sociedades filosóficas dos mais diversos tipos.

ORGANISMOS DE GOVERNO

O Governo do Estado de São Paulo vem buscando alternativas para que a Educação chegue mais perto da comunidade. Um esforço nesse caminho é a proposta do **Projeto TV-Escola**, da Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo, que busca investir na formação à distância de professores.

UNIVERSIDADE

Todas as universidades procuram prestar serviços para a comunidade, dependendo das especialidades que compõem seu quadro de faculdades. Gostaríamos de apresentar, nesse sentido, alguns dos seus programas, que buscam primordialmente servir à comunidade, despertando consciências para a responsabilidade social e desenvolvendo talentos de qualquer nível por meio de projetos que coloquem a tecnologia aliada à educação mais próximas do social, tais como:

- A escola do futuro;
- O NIED (Núcleo Interdisciplinar de Informática Aplicada à Educação);
- O Grupo Educação do Futuro;
- A PUCSP;
- A Unipaz – Universidade Holística Internacional de Brasília.

FUNDAÇÕES

A Fundação Padre Anchieta mantém há 24 anos a TV Cultura, que fez corresponder ao aumento progressivo de horas de emissão um acréscimo de qualidade à sua programação, colaborando com cursos supletivos, programas de apoio escolar, treinamento de professores, cursos profissionalizantes, educação pré-escolar, entre outros.

- A Fundação Roberto Marinho**;**
- A Fundação Demócrito Rocha.

INSTITUTOS - O Instituto C&A de Desenvolvimento Social surgiu em agosto de 1991.

INICIATIVA PRIVADA - Entidades mantidas pelo empresariado: Sebrae, Senai, SESI, Senac e SESC dispõem de centros específicos para o desenvolvimento da comunidade e representam uma postura de consciência quanto à responsabilidade social da iniciativa.

ASSOCIAÇÕES

A **Associação Beneficente Tobias** foi fundada em 1969, como captadora e redistribuidora de recursos financeiros junto à comunidade, sendo permanetemente apoiada pelas indústrias Giroflex S / A e Carbex S / A, além de particulares.

GRUPOS

Dentre os grupos existentes ligados à educação, salientamos o GAIA o Grupo de Aplicação Interdisciplinar à Aprendizagem, que desde 1990, vem

contribuindo para a formação das pessoas frente ao meio ambiente e à comunidade em que vivem, e já envolveu mais de 15 mil pessoas em projetos educacionais em Americana (SP), para o 1º e 2º graus de redes públicas ou particulares.

ASSUMINDO A RESPONSABILIDADE E POR ASPECTOS EDUCACIONAIS E DE DESENVOLVIMENTO JUNTO À COMUNIDADE – A EXPERIÊNCIA PRODESP

A Prodesp – Companhia de Processamento de dados do Estado de São Paulo, após 25 anos de existência, vem passando por uma remodelação que aumentou o seu campo de ação na prestação de serviços de informática para o mercado e, apesar de prioritariamente atender à administração direta e indireta, bem como a outros poderes do Estado, também pode complementarmente atender às administrações públicas, federais, estaduais, municipais e à iniciativa privada.

COOPJOVEM

A cooperativa tem por objetivo reunir pessoas físicas (indicadas por entidades sociais legalmente constituídas), trabalhando em organizações de promoção e formação de jovens em situação de risco e tendo e tendo por interesse comum o desenvolvimento de atividades socioeducativas por meio de projetos produtivos, que dêem suporte econômico-financeiro para a formação especializada de crianças e adolescentes.

PROJETO DO MENOR PRODESP – CENTRO DE INICIAÇÃO AO TRABALHO

Em julho de 1987, foram iniciadas as atividades de treinamento dos primeiros 25 jovens do Projeto Turma da Rua, em convênio com a Secretaria da Criança, Família e Bem-Estar Social do Estado de São Paulo.

As características e necessidades especiais da clientela exigiram a elaboração de um programa bastante diferenciado daqueles normalmente desenvolvidos pela área de Recursos humanos da empresa.

PROGRAMA DE EDUCAÇÃO FUNDAMENTAL

Criado em 1993 em convênio com a FUSP – Fundação da Universidade de São Paulo, o programa foi uma iniciativa arrojada parte da Prodesp, partindo de um levantamento de necessidades feito na empresa onde se detectou uma demanda potencial de 200 funcionários sem 1º grau completo (8º série).

ENFOQUES CORRETIVOS E PREVENTIVOS

Os novos rumos da profissão diante das mudanças dos paradigmas mundiais, do cenário nacional e do ambiente empresarial exigem habilidades não só técnicas, mas também políticas, tais como: no contexto microempresarial, é preciso administrar conflitos, negociar recursos e mudanças e ter compreensão dos interesses e poderes internos envolvidos nas situações; e no contexto microempresarial, interpretar as metas institucionais, para definir prioridades e

objetivos de treinamento e buscar compreender e predizer os efeitos do treinamento nas relações sociais, estrutura organizacional e o meio social.

ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS COMUNITÁRIOS

Os pressupostos que incentivam a implantação de Programas Educacionais e / ou Assistenciais para a Comunidade são intrinsicamente perpassados pela crença na ética da cidadania, na dignificação das relações e na importância da qualidade de vida (não só trabalho). Sem quaisquer desses valores, os programas para a comunidade não desabrocham, causando inclusive mal-estar, mesmo naquelas pessoas que aparentemente sobreviveram. Dessa forma, a consciência humana se amplia cada vez mais e os programas para a Qualidade Total respondem (na versão empresarial) como instrumentos conciliados do que se encontrava dividido na sociedade, inclusive a separação indivíduo-empresa.

CONCLUSÃO

As organizações brasileiras, mais do que nunca, precisam de idéias, de pessoas pensando juntas e compartilhando experiências para o crescimento de todos. A empresa que visualizamos será notadamente alicerçada em conhecimentos de tecnologia da informação, gerenciada pelo poder criativo da mente e baseada em processos de comunicação.

Educação para a comunidade significará prover condições de aperfeiçoamento no trabalho, de permitir a atualização de potencialidades não exploradas pelas tarefas rotineiras, levando ao desenvolvimento do indivíduo como pessoa integral.

Essa é a síntese do momento atual para o T&D: desafiador, estimulante, com possibilidade de abrir amplos espaços profissionais para aqueles que tiverem a humildade de aprender a aprender.

Para as pessoas que ocupam cargos de T&D em empresas e / ou professores em uma escola, lembramos que:

BIBLIOGRAFIA

Brasil, Congresso Nacional. Lei Federal 8069, *Estatuto da Criança e do Adolescente, 1990.*

COMPANHIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Projeto Menor: Socialização Básica.* Taboão da Serra, Prodesp, 1991.

COMPANHIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Projeto do Menor: Português.* Taboão da Serra, Prodesp, 1991.